

企业家导向与战略联盟形成决策：联盟经验的调节效应研究^①

江旭^{1,2}, 姜飞飞¹

(1. 西安交通大学管理学院, 西安 710049; 2. 过程控制与效率工程教育部重点实验室, 西安 710049)

摘要: 在战略联盟形成过程中, 企业高层管理者会根据自身的战略需要, 与潜在合作伙伴进行谈判并商定恰当的联盟形式, 这对联盟的未来发展以及企业合作目标的实现都具有重要意义。本文探讨企业内部的战略导向——企业家导向对联盟形成决策的影响, 主要内容包括企业家导向型企业如何选择恰当的联盟治理结构(alliance governance structure)、联盟范围(alliance scope) 和计划合作期限(planned time boundedness), 并进一步分析过去联盟经验(past alliance experience) 对上述关系的调节作用。本文的样本包含 205 家联盟企业, 每个企业选择 2 个关键信息提供者(two key informants), 共 410 份样本数据。基于这些数据的分析表明, 企业家导向型企业更倾向于选择股权结构、宽泛的联盟范围以及开放的合作期限。此外, 联盟经验负向调节企业家导向与计划合作期限的关系, 但对其余两个关系的调节作用未获得统计支持。文章最后对研究的理论价值和实践意义进行了讨论。

关键词: 企业家导向; 联盟治理结构; 联盟范围; 计划合作期限; 联盟经验

中图分类号: F830

文献标识码: A

文章编号: 1007-9807(2014)07-0022-13

0 引言

战略联盟在过去几十年里发展迅速, 已成为企业获取和维持竞争优势的一种重要手段^[1]。在进入战略联盟之前, 企业之间必须通过谈判与协商, 选择恰当的联盟形式, 以有效预防联盟风险、确保联盟未来的顺利运行^[2,3,4]。一旦某种联盟形式得以确立, 如果企业在联盟正式运行后想要改变这种合作形式, 将会付出高额的时间、精力和资源代价。因此, 在联盟形成之初, 企业需要通过谨慎的思考与有力的谈判, 尽可能选择符合企业自身发展战略的联盟形式, 并做出恰当的联盟形成决策。

遗憾的是, 现有联盟研究对企业如何构建联

盟、如何选择恰当的联盟形式以及何种因素在其中起作用等关键问题依然缺乏连贯的、系统的分析。具体来说, 企业联盟形式的选择涉及一系列的决策问题, 比如如何在股权与非股权之间选取有效的联盟治理结构, 如何在研发、制造与营销等合作内容中选取适度的联盟范围, 以及是否在合约中对合作期限进行规定等。然而, 先前研究通常仅关注单一的联盟决策问题, 如 Santoro 等探讨了如何选择研发联盟的治理结构问题^[5], Oxley 等研究了联盟范围的决定要素^[3], Reuer 等分析了计划合作期限的概念内涵及其对契约的影响^[4], 而将这三个具体的联盟形成决策放在同一分析框架中的研究较为缺乏。本文认为, 联盟治理结构、联盟范围以及计划合作期限的选择都是联盟形成决

^① 收稿日期: 2012-05-30; 修订日期: 2013-07-15.

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71272134; 70902067); 高等学校全国优秀博士学位论文作者专项资金资助项目(201280); 中央高校基本科研业务费专项资金资助项目(2012JDCZ10; skz2014001).

作者简介: 江旭(1979—), 男, 安徽明光人, 博士, 教授, 博士生导师. Email: jiangxuxu@163.com

策中重要的方面,这三者对于预防和控制联盟运行风险、保证联盟的顺利运行、提高联盟的成功率等都具有重要影响。因此,本文将这三个联盟决策问题放在同一分析框架中进行探讨,以期对联盟形成决策问题有一个相对全面、系统的把握。此外,大多数相关研究都局限于发达国家背景,相关研究结论能否适用于经济转型国家的企业间联盟却不得而知。本文将弥补这些方面的研究缺陷,对处于转型期的我国企业联盟的形成及其决定要素进行探讨。

在联盟形成过程中,企业高层管理者通常会根据自身的战略意图与导向,与潜在的合作对象进行谈判,选择对企业自身发展有利的、恰当的联盟形式。作为一种独特的战略导向,企业家导向反映了企业在发现机会时的决策与行为风格^[6]。先前有关企业家导向的研究大多是在单一组织层面上探讨其对企业创新、企业绩效等的影响^[7,8,9,10]。近年来,一些学者已经开始将企业家导向概念扩展到战略联盟背景,主要关注企业家导向对联盟过程及其结果的影响^[11,12,13],但对企业家导向如何影响联盟形成问题却少有问津,而目前研究的不足也导致企业的联盟形成实践普遍缺乏有针对性的理论指导。鉴于此,本文将深入分析企业家导向如何影响企业的联盟形成过程,以促进企业家导向与战略联盟领域的交叉研究,为企业进行有效的联盟形成决策提供理论指导。

尽管本文提出企业家导向对联盟形成决策具有重要影响,但对两者之间的关系是否一成不变、是否还存在其它要素在其中起作用等问题还不明确。研究表明,企业经常与过去的合作伙伴建立新的合作关系^[14]。一般来说,过去的联盟经验增进了伙伴间的信任,有利于合作惯例的形成,而这恰好与企业家导向型企业敢于冒险、热衷新鲜想法的本质相冲突。从而,探讨联盟经验对企业家导向作用的调节效应显得十分必要,将有助于更好地理解企业家导向型企业如何看待和利用联盟经验以进行有效的联盟形成决策。

先前研究指出,企业家导向型企业擅长发现并利用机会,对资源有着更大的需求^[15]。近来,有学者从不同的理论视角分析了企业家导向在战略联盟中的作用。比如,资源基础观(resource-based

view)认为,当企业无法通过内部化取得有价值的资源时,可以通过形成战略联盟——一种企业间资源整合的新形式来获取异质性资源,从而维持自身的竞争优势。本文认为,选择恰当联盟形式有利于企业从合作伙伴处获取互补的、有价值的资源^[16],促使联盟企业更好地发挥企业家导向的作用。因此,资源基础观是一个较为恰当的解释企业家导向与联盟形成决策间关系的视角^[15]。此外,基于交易成本理论的分析指出,企业参与战略联盟的根本目的是最小化市场交易的成本^[17]。在这个逻辑下,企业家导向型企业需要选择与自身战略相匹配的联盟形式,以有效降低伙伴间交易的成本,从而能够更好地开展创新性与冒险性活动。鉴于资源基础观和交易成本理论在分析联盟形成决策问题上可能存在不同但又互补的解释,本文将结合这两种理论视角,首先探讨企业家导向如何影响企业选择联盟治理结构、联盟范围以及计划合作期限,并进一步分析联盟经验对这些关系的调节作用。其后,将采用205家联盟企业的成对数据对上述模型进行验证并对统计结果进行讨论。本文的概念模型如图1所示。

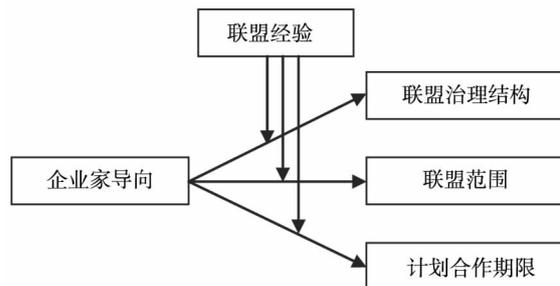


图1 概念模型:企业家导向与战略联盟形成决策

Fig. 1 Conceptual model: Entrepreneurial orientation and strategic alliance formation decisions

1 文献综述与假设的提出

1.1 企业家导向的概念内涵

在战略管理领域,企业家导向越来越受到学者的关注与重视,它与企业的战略决策制定过程紧密联系。Miller最早提出企业家导向的三个维度:创新性、风险承担性以及先动性^[18],并得到了大量研究的沿用。创新性指企业对产品、过程以及服务进行创新的努力程度;风险承担性指企业在

无法把握项目结果的情况下进行大量资源投入的意愿;先动性指企业擅长发现更多潜在的商业机会,并先于竞争对手采取行动,是动态能力的一种^[19].这三个维度彼此独立存在,比如具有先动性的企业并不意味着拥有创新性或者敢于风险承担^[20].只有企业同时具有这三个维度,本文才认为该企业是企业家导向型企业.在经济转型背景下,市场机会转瞬即逝,越来越多的中国企业通过自主创新进行技术诀窍的研发,逐渐成为企业家导向型企业^[19].

在先前主要关注单一企业层面企业家导向问题的基础上,已有学者将企业家导向研究扩大到联盟情境下,比如 Dickson 等的研究认为,企业对联盟的使用会受到环境不确定性的影响,而企业家导向对这一关系有着显著的调节作用^[21]; Sarkar 等把企业家导向的先动性维度扩展到战略联盟背景下,指出具有先动性的企业擅长发现形成伙伴关系(partnership)的机会,从而对企业绩效产生正向的影响^[20];史会斌等对企业家导向与联盟绩效间的关系进行了研究,发现了企业家导向对联盟绩效的积极影响作用^[11];刘益等探讨了不同控制机制(包括信任控制和契约控制)对联盟企业的企业家导向与知识获取间关系的中介与干预作用^[12];Khalid 等研究了企业家导向与企业联盟能力的关系,发现企业家导向型企业在协调、沟通以及联接等方面的联盟能力将会更强^[13].

虽然上述研究对企业家导向与联盟过程及其结果的关系进行了研究,依然缺乏将之与联盟形成之前企业所进行的联盟决策联系起来,而对此进行分析将对企业家导向概念在战略联盟背景下的进一步应用起到推动作用.接下来,本文将对企业家导向与三个具体的联盟形成决策,即联盟治理结构、联盟范围和计划合作期限间的关系进行探讨.

1.2 企业家导向与联盟治理结构

现有文献根据合作中是否存在股权交换,将联盟治理结构划分为股权结构与非股权结构两种形式^[22-24].具有股权结构的联盟通常是指合资企业(joint ventures)在成立时要求每个合作伙伴向联盟投入一定的资源,之后按比例分配权利、享有利益,因此股权联盟更接近层级结构,其刚性以及

契约成本也更高.非股权结构是各参与方通过一定的协议而建立起来的合作关系(如联合研发、共同生产等),成员之间没有股权交换,企业只需要投入相对较少的资源,因此具有更低的退出壁垒,组织形式也更为松散.

可以采用多种理论视角对企业家导向型企业如何选择联盟治理结构进行分析.其中,资源基础观认为,企业家导向型企业选用股权结构的可能性更高.首先,股权联盟在正式运行前需要各企业投入大量的资源,这些资源组合能够有效弥补企业家导向型企业在单独开展创新活动中资源的匮乏,帮助企业尽快实现预期的合作目标.其次,在股权结构中,企业间的互动更为频繁^[25],学习以及资源整合也更为有效,而这一特性能够被具有强烈学习意图的企业家导向型企业更好地利用.从而:

假设 1a 孤道寡企业家导向的程度越高,企业越倾向于选择股权结构.

但从交易成本理论的视角来看,企业家导向型企业则更有可能选择非股权联盟.企业家导向型企业经常与合作伙伴开展高风险(同时具有高收益)的项目,一旦这些项目失败,企业将会付出高额的代价,而非股权联盟的低退出壁垒使得企业能够在较短的时间内以较低的成本退出联盟,将损失最小化.此外,企业家导向型企业擅长环境扫描以及信息搜寻,能够快速识别市场机会并迅速做出反应,获取快速回报.相比股权结构更大的刚性可能造成企业无法及时响应环境的变化,更具柔性的非股权结构更能适应企业家导向型企业的战略需求.基于此,提出如下假设:

假设 1b (竞争性假设) 企业家导向的程度越高,企业越倾向于选择非股权结构.

1.3 企业家导向与联盟范围

基于 Jiang 和 Li^[24]以及 Oxley 等^[3]的研究,本文将联盟范围定义为合作伙伴将联盟中一系列连续的价值链活动(研发、制造以及营销)相结合的程度.如果联盟仅涉及单一的合作活动,本文认为该联盟具有相对窄的合作范围,而包含两种或者更多活动的联盟则具有更为宽泛的联盟范围.

企业家导向的创新性、风险承担性和先动性

的特征决定了企业更加倾向于选择宽泛的联盟范围。首先,由定义出发,宽泛的联盟范围包含较多的价值链活动,涉及更多的资源投入以及合作行为,具有较高的管理复杂度^[26]。创新性较高的企业能够在联盟管理上引入相应的管理机制,通过有效管理多种联盟活动以更大幅度地增加企业的联盟收益,因此更倾向于选择宽泛的联盟范围。其次,宽泛的联盟范围暗含着更高的风险与不确定性^[3],具有风险承担性的企业,往往愿意对此进行更多的承诺和投资来获取更大的经济效益。最后,宽泛的联盟范围能够创造更多有关市场、专有技术以及伙伴企业的信息,为先动性较高的企业识别潜在市场机会、先于竞争对手行动提供更大的帮助。因而:

假设2 企业家导向的程度越高,企业越倾向于选择宽泛的联盟范围。

1.4 企业家导向与计划合作期限

在联盟形成阶段,各方需要通过谈判来决定未来的合作期限,这一决定对企业家导向型企业在未来合作中的行为有着重要影响。上文提到,企业家导向型企业擅长捕捉潜在的商业机会,而一旦发现新机会,该企业可能会改变自身的战略,这将导致现有联盟不再适用于新的企业发展方案^[27],退出现有联盟将成为其实现新的战略目标的有效途径。相对于在合约中规定固定的合作期限而言,不规定具体合作年限的开放合作期限(open boundedness)具有较低的退出壁垒,从而更受企业家导向型企业的偏爱。此外,Reuer等^[4]的研究指出,固定的合作期限这种合作方式需要更为完备的契约,对联盟各方的行为有着详尽的规定,这并不被勇于冒险、追求创新的企业家导向型企业所接受;而选择开放的合作期限,企业的行为将会受到较少的约束,更有利于企业家导向型企业开展大胆、冒险的行动。从而:

假设3 企业家导向的程度越高,企业越倾向于选择开放的合作期限。

1.5 联盟经验的调节作用

过去的联盟经验对企业未来的合作具有重要的影响。理论研究表明,企业在参与联盟活动的过程中,会积累大量的联盟经验,这对于企业的学习

以及未来成长都有积极的作用^[28]。联盟实践上亦有许多案例支持了这种观点。比如,汉森信托(Hanson Trust)与通用电气(General Electric)之间拥有丰富的合作经验,这对双方多次成功的合作起到了重要的推动作用^[29]。因而,探讨联盟经验对企业家导向型企业的联盟形成决策的影响具有重要的理论价值。

1.5.1 联盟经验对企业家导向与联盟治理结构的调节作用

从资源基础观的视角来看,企业家导向型企业之所以选择股权联盟,很大程度上是依赖于与伙伴之前有过联盟经验。如果不存在过去的合作经验,企业家导向型企业在合作中积极的交流与互动使其更容易暴露自身的优势资源,致使企业不倾向于选择股权联盟。但联盟经验有助于伙伴间信任的形成,这使得双方不会轻易实施非合作性行为^[30],降低了企业家导向型企业对伙伴机会主义行为的担心,从而有过联盟经验的企业将更倾向于发挥其企业家导向的作用,选择股权联盟以促进更多的资源共享。此外,在合作过程中,企业家导向型企业先动性的特点使其期望对联盟拥有控制力,但股权结构共有股权的特点使得企业难以完全控制联盟进程,并易与伙伴发生冲突,阻碍了企业家导向型企业对伙伴资源的获取。而联盟经验增进了伙伴间相互沟通和理解,有利于冲突的解决^[31],促进了伙伴间的进一步合作。从这个意义上来说,联盟经验使得企业家导向型企业更愿意选择股权结构。

假设4a 在联盟经验的作用下,企业家导向型企业更加倾向于选择股权联盟结构。

然而,基于交易成本理论的研究表明,联盟经验促使企业在组建新联盟时更可能采用非股权结构以降低投入成本^[28],并将更多的资金、精力和资源投入到企业其他活动中,包括自主研发新技术、积极捕捉市场机会等,这可能是对企业家导向型企业更为有利的一种选择。此外,企业家导向型企业需要新颖的信息和知识作为发展的基础,非股权结构所具有的灵活性,使企业能够快速灵活地对合作关系进行调整,而这一过程可能会为企业带来较高的机会主义风险^[29]。Lavie等认为,联盟经验可以有效抑制机会主义行为,使得企业在

非股权联盟中更易发挥其企业家导向的作用^[30]。因而:

假设 4b (竞争性假设) 在联盟经验的作用下,企业家导向型企业更加倾向于选择非股权联盟结构。

1.5.2 联盟经验对企业家导向与联盟范围的调节作用

企业家导向型企业的目标之一是致力于开拓全新的市场并成为行业的领导者,而这一过程需要大量的信息以及知识作为基础。宽泛的范围意味着联盟包含更多的合作活动,能够产生更多的信息和知识^[3]。联盟经验的存在使得多种联盟活动能够得到更好的利用,企业家导向型企业可以创造性地将双方的知识相结合,从而更有效地实现预期联盟目标。此外,企业家导向型企业往往热衷于挑战全新以及复杂程度较高的活动,而联盟经验降低了联盟管理的复杂度^[4,34],在这种情况下,企业将会选择扩大合作范围,获得更多的联盟利益。

假设 5 在联盟经验的作用下,企业家导向型企业更倾向于选择宽泛的联盟范围。

1.5.3 联盟经验对企业家导向与合作期限的调节作用

上述假设 3 表明,企业家导向对企业选择开放的合作期限有着显著作用。本文认为,在联盟经验的调节下,这种作用将更加显著。如果不存在过去联盟经验,出于对伙伴机会主义行为的担忧,企业家导向型企业将会谨慎开展各项联盟活动。而联盟经验降低了合作中的机会主义风险,企业家导向型企业能够采取更为灵活的方式来实施创新活动以及投资更具风险的项目,从而获取更大的回报。在这种情况下,选择开放的合作期限对企业家导向型企业更为有利。此外,联盟经验有利于企业间合作惯例的形成^[31],使企业对合作中的任务分工、资源共享以及利益分配等问题有相对全面的认识,降低了对详尽契约(包括详细规定合作期限)的依赖。最后,具有合作经验的伙伴选择开放的合作期限具有更低的签约成本,从而更受企业家导向型企业的偏爱。

假设 6 在联盟经验的作用下,企业家导向型企业更加倾向于选择开放的合作期限。

2 样本及数据收集

2.1 研究设计和数据收集

本文采用我国联盟企业的样本数据对上述假设进行实证检验,以 2007 年到 2010 年期间参与战略联盟的中国企业作为调研对象。问卷设计主要源于已有文献的成熟量表,并根据研究的需要进行适应性调整。问卷最初是英文的,为避免因语意差异影响问卷质量,遵循传统的翻译与回译的程序,由本研究领域的 2 名学者将英文翻译为中文,再找另 2 名学者将问卷回译成英文。通过仔细核对原文以及上述翻译的问卷,确保了翻译获得的中文问卷真实准确地反映了原始英文问卷的含义。在展开全面调研之前,选取 10 家本地企业的 20 名管理人员进行预调研,预调研的结果从最终的调研问卷中剔除。根据预调研的反馈,对问卷进行了修改和完善,最终在 2010 年 7 月末确定了正式调研问卷的形式和内容。

依据 2009 年各省市的 GDP 总量,并依据等距分组原则将全国 31 个省市划分为三个调研区域,即 2009 年全年 GDP 排名前十的省市为调研 I 区域,包括广东、山东、江苏、浙江、河南、河北、辽宁、上海、四川、湖北等; GDP 排名从十一到二十的省市为调研 II 区域,包括湖南、福建、北京、安徽、内蒙古、黑龙江、广西、陕西、吉林、天津等; GDP 排名从二十一到三十一的省市为调研 III 区域,包括山西、江西、云南、重庆、新疆、贵州、甘肃、海南、宁夏、青海、西藏等。之后,根据当地开发区管委会或政府统计部门提供的企业目录,从每个区域所包含的城市中随机抽取 500 家制造类企业作为调研样本。最终,共选取样本企业 1 500 个,涵盖国有企业、民营企业、集体(合伙)企业、中外合资(合作)企业等,主要集中在能源、化工、机械、电子和 IT 等制造行业。

为了避免共同方法偏差问题(common method variance)给每个企业发放问卷一式两份,对有关联盟形成、管理及其结果等问题由两名企业高层管理人员(例如董事长、CEO、总经理和主管联盟事务的副总经理等)分别回答。正式调研期间为 2010 年 8 月至 2011 年 1 月。被调研人员在填写此

次问卷之前,被要求经过共同商讨后确定一个最重要的合作伙伴及所在联盟来回答相关问题,然后这两名信息提供者需独立完成问卷。他们选取的合作伙伴必须来自于企业所参与的联盟中与企业合作关系至少持续了一年的联盟成员,从而保证问卷回答的合理性与有效性。

经过半年的正式调研,最终收回问卷467份,删除其中只有单份反馈或双份反馈中某一或两份缺失值较多的33家企业问卷,最终获得205家联盟企业填写的有效问卷410份(每家企业问卷分为A、B卷),有效回收率为13.67%。

通过比较早期收回的样本和后期收回的样本在行业、销售额和联盟的寿命等特征上的差异,对收回的205家样本企业的代表性和未返回偏差进行了检验。结果表明在0.05水平上这些变量以及变量间的关系都不存在显著的差异。因而通过随机抽样以及统计检验可以判断本文的样本具有代表性,未返回偏差对本研究的结果不会有显著的影响^[35]。

2.2 变量度量

鉴于每家企业问卷分为A、B卷,本文中的自变量、控制变量和调节变量选自A卷,因变量选自B卷。

1) 自变量

企业家导向:基于Lumpkin等^[36]的研究,本文从创新性、风险承担性以及先动性等三个维度来测度企业家导向。测量题项共有6项,分别测量联盟形成之初企业的如下状况:(1)一般而言,本公司高层管理者偏好研发、技术领先和创新;(2)本公司很乐意尝试新的做事方法并寻找不同的、新颖的解决方案;(3)高层管理者偏好高风险(同时高回报)项目;(4)高层管理者相信大胆的、宽泛的行为是实现组织目标所必须的;(5)本公司经常引领竞争,使竞争者必须采取措施应对本公司的先动行为;(6)在存在不确定时,本公司经常采取积极的、竞争性的姿态以在竞争中取胜。该变量采用李克特7点量表进行测量,其中1代表“完全不同意”,7代表“完全同意”。

2) 因变量

联盟治理结构:基于Jiang等^[24]的研究,本文采用二分类虚拟变量来定义联盟治理结构。其中,

1代表股权结构(equity-based alliances),0代表非股权结构(non-equity-based alliances)。

联盟范围:Oxley等^[3]的研究采用二分类虚拟变量定义联盟范围,本文在此基础上进行了修改,0代表只有研发、制造或营销活动中的某一个合作内容,1代表涉及2个及2个以上合作内容。

计划合作期限:基于Reuer等^[4]的研究,本文采用二分类虚拟变量来定义计划合作期限。其中,如果合同中规定了未来的合作期限,将其值赋为0,未规定合作期限则赋值为1。

3) 调节变量

联盟经验:基于McCutchen等^[37]的研究,企业与合作伙伴先前没有联盟经验表明首次合作,将其赋值为0,有合作经验则赋值为1。

4) 控制变量

本文选取五个变量作为控制变量。企业年龄用调研年份(2010)减去企业成立的年份,并对其取自然对数后进行测量。企业规模采用企业员工数的自然对数进行测量。同样,合作伙伴规模采用合作企业员工数的自然对数进行测量。联盟年龄是该联盟至调研年份为止共运行了多少年,并对其取自然对数后进行测量。联盟组合是将企业目前所拥有的联盟数量取自然对数进行测量。

3 数据分析

3.1 信度和效度检验

本研究中,由于企业家导向使用多重指标进行测量,因此本文对其信度和效度进行了检验。企业家导向的 α 系数为0.878,超过了Nunnally所建议的0.70的水平^[38],表明企业家导向的信度通过了检验。企业家导向各个题项的因子载荷均大于0.7,能解释的方差百分比为62.223%,大于50%,因而本文所采用的指标具有良好的收敛效度(convergent validity)。

表1列出了10个变量的均值、标准差以及各个变量之间的相关性系数。本文发现,没有过大的相关性系数存在。为了进一步排除多重共线性的问题,本文计算了每一个变量的方差膨胀因子(VIF),最大值为企业家导向的1.98,远低于10,因此,这些变量之间不存在多重共线性的问题。

表1 变量的均值、标准差及相关系数矩阵
Table 1 Means, standard deviation, and correlations

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 企业家导向	4.902	0.934									
2. 联盟经验	0.493	0.502	-0.036								
3. 联盟治理结构	0.520	0.501	0.293**	0.035							
4. 联盟范围	0.500	0.501	0.566**	-0.044	0.200**						
5. 计划合作期限	0.613	0.488	0.565**	0.046	0.195**	0.385**					
6. 企业年龄	2.604	0.928	0.033	-0.019	0.003	-0.045	-0.125				
7. 企业规模	6.538	2.123	0.088	-0.125	0.108	0.012	-0.015	0.499**			
8. 合作伙伴规模	5.878	2.493	0.103	-0.179*	0.072	0.057	0.021	0.127	0.336*		
9. 联盟年龄	1.562	0.755	0.037	-0.170*	0.041	0.016	-0.058	0.275**	0.215**	0.177*	
10. 联盟组合	1.074	1.079	0.087	-0.159*	0.086	0.162*	-0.045	0.255**	0.371**	0.111	0.187

注: ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; $n = 205$.

3.2 结果和分析

本文采用 Stata 软件进行回归分析. 由于本文所涉及的因变量均属于分类变量, 因此使用二项逻辑回归(binary logistic regression) 的方法来检验

假设. 在做调节效应时, 根据 Aiken 等^[39]的建议, 为了避免乘积项与自变量及调节变量的多重共线性, 将企业家导向作了中心化处理, 然后再进行层次回归分析. 假设的检验结果如表 2 所示.

表2 Logistic 回归结果

Table 2 Results of logistic regression

	联盟治理结构(Model 1)			联盟范围(Model 2)			预计合作期限(Model 3)		
	模型 1a	模型 1b	模型 1c	模型 2a	模型 2b	模型 2c	模型 3a	模型 3b	模型 3c
控制变量:									
企业年龄	-0.183	-0.163	-0.203	-0.468 ⁺	-0.641 ⁺	-0.627 ⁺	-0.390	-0.460	-0.372
企业规模	0.121	0.099	0.103	-0.008	-0.111	-0.110	-0.180 ⁺	-0.228*	-0.225*
合作伙伴规模	0.032	0.022	0.032	0.048	0.161	0.010	-0.025	-0.034	-0.025
联盟年龄	0.065	0.033	0.047	0.273	0.404	0.395	-0.308	-0.429	-0.457
联盟组合	0.269 ⁺	0.254 ⁺	0.264 ⁺	0.418*	0.533*	0.526*	-0.191	-0.190	-0.194
主效应:									
企业家导向		0.657**	0.514 ⁺		2.000***	2.230***		0.883***	0.497 ⁺
联盟经验			0.148			-0.039			0.043
调节效应:									
企业家导向 × 联盟经验			0.277			-0.387			0.932*
LR χ^2	7.01	22.27**	22.91**	10.63 ⁺	72.81***	73.14***	6.46	35.12**	39.35**
Pseudo R^2 (%)	3.29	12.04	12.33	4.98	34.12	34.28	3.18	22.37	25.46
Log likelihood, $L(\beta_{nk})$	-103.124	-96.993	-96.675	-101.378	-70.290	-70.121	-98.295	-88.961	-85.848
$-2(L(\beta_{nk-1}) - L(\beta_{nk}))$		12.262***	0.636		62.514***	0.169		18.668***	6.226*

注: 与一般线性回归不同, Stata 进行 Logistic 回归时仅提供非标准化系数.

$L(\beta_{nk})$ 代表第 n 个因变量中的第 k 个模型的 Log likelihood 值.

⁺ $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

模型 1a 仅加入控制变量. 结果显示, 模型 1a 显著性水平较低, 表明仅考虑企业与联盟特征并

不足以有效解释企业在联盟治理结构选择上的差异. 模型 1b 在模型 1a 的基础上加入企业家导向

变量.与模型 1a 相比,模型 1b 的 Pseudo R^2 增加了 8.75,对数似然值 Log likelihood 在 0.001 水平上显著增加,说明模型的解释力得到提升,而且似然比检验的卡方值(LR χ^2) 在 0.001 水平上显著,控制变量的影响方向及其显著性水平未发生变化,而企业家导向正的回归系数表明,更高的企业家导向将导致更多的股权治理结构被选择($\beta=0.657, p<0.01$),且企业家导向的程度每增加一个单位,选择股权结构的几率为未增加前的 1.929($e^{0.657}$) 倍,即企业家导向越高的企业将更加偏好于股权治理结构,这一结果与假设 1a 的预测一致,与假设 1b 的预测相反,说明假设 1a 获得了通过,假设 1b(竞争性假设) 被拒绝.模型 1c 在模型 1b 的基础上,又加入联盟经验、企业家导向与联盟经验的乘积项,与模型 1b 相比,Pseudo R^2 增加了 0.29 个百分点,对数似然值 Log likelihood 增加了 0.636.然而,对数似然值的增加值与企业家导向与联盟经验的乘积项系数均不显著,表明假设 4a 没有得到统计结果的支持.

与模型 1a 类似,模型 2a 也仅考虑控制变量对联盟范围的影响.结果显示,企业年龄与宽泛的联盟范围显著负相关,联盟组合与宽泛的联盟范围显著正相关,同时,模型 2a 虽然解释力较低但显著,因此这两个特征能在一定程度上揭示企业在联盟范围选择上的差异.模型 2b 在模型 2a 的基础上加入企业家导向变量.与模型 2a 相比,模型 2b 的 Pseudo R^2 增加了 62.18,对数似然值 Log likelihood 在 0.001 水平上显著增加,说明模型的解释力得到提升,而且似然比检验的卡方值(LR χ^2) 在 0.001 水平上显著,控制变量的影响方向及其显著水平未发生变化.企业家导向的程度每增加一个单位,使得宽泛的联盟范围被选择的几率为原来的 7.389($e^{2.000}$) 倍,这一结果与预期一致,说明假设 2 获得了通过.模型 1c 在模型 1b 的基础上,又加入联盟经验、企业家导向与联盟经验的乘积项,与模型 2b 相比,对数似然值 Log likelihood 增加了 0.636 但不显著,且企业家导向与联盟经验的乘积项也不显著,因此假设 5 没有得到

统计结果的支持.

同样,模型 3a 仅仅考虑控制变量.结果显示,企业规模与开放合作期限正相关,但是模型解释力低(Pseudo $R^2=3.18\%$) 且不显著.模型 3b 在模型 3a 的基础上加入企业家导向变量,与模型 3a 相比,模型 3b 的解释力 Pseudo R^2 增加了 19.19 个百分点,对数似然值 Log likelihood 在 0.001 水平上显著增加,说明模型的解释力得到提升,而且似然比检验的卡方值(LR χ^2) 在 0.005 水平上显著,控制变量的影响方向及其显著水平未发生变化.企业家导向正的回归系数表明,随着企业家导向的增强,在合约中不规定合作期限的情况发生的几率更大($\beta=0.883, p<0.001$),且企业家导向的程度每增加一个单位,开放合作期限被选择的几率为原来的 2.418($e^{0.883}$) 倍,表明假设 3 获得了通过.模型 3c 在模型 3b 的基础上,又加入联盟经验、企业家导向与联盟经验的乘积项,与模型 3b 相比,解释力 Pseudo R^2 增加了 3.09 个百分点且显著,对数似然值 Log likelihood 增加了 6.226 且显著.同时,乘积项正的回归系数说明联盟经验正向调节企业家导向与开放合作期限间的关系($\beta=0.932, p<0.05$),支持了假设 6.具体来说,对于企业家导向处于平均水平的企业来说,有过去联盟经验的企业选择开放合作期限的几率为没有联盟经验的企业的 100.584($e^{4.902*0.932+0.043}$)^② 倍;对于企业家导向高于平均水平一个标准差的企业,有过去联盟经验的企业选择开放合作期限的几率为没有联盟经验的企业的 239.846($e^{(4.902+0.934)*0.932+0.043}$) 倍.后者的倍数高于前者的倍数,因此很好地证明了虚拟变量的调节作用.

4 结束语

现有文献对企业家导向的研究多集中于单一企业层面,很少有研究关注联盟背景下企业家导向如何发挥作用,且在仅有的相关研究中,学者们多集中于探讨企业家导向对联盟运行过程及其结

② 根据调节效应回归结果,得到如下方程式:

$$Y = a + b * EO + c * experience + d * EO * experience$$

其中, Y 为开放合作期限被选择几率的自然对数, EO 为企业家导向, $experience$ 为联盟经验,那么联盟经验为 1(即有过去合作经验)的企业选择开放合作期限的几率为联盟经验为 0(没有过去合作经验)的企业选择开放合作期限的几率的倍数为 $e^{(c+d*EO)}$.

果的影响,而对其在联盟形成之前的作用则关注不足。另一方面,先前对联盟形成决策的研究通常关注伙伴间战略目标、资源和文化的匹配程度对联盟形成的影响,但对企业内部战略要素(如企业家导向)如何作用于联盟形成决策这一重要问题尚缺乏深入探讨。本文从资源基础观和交易成本理论出发,在同一分析框架中将企业家导向与战略联盟形成决策这两类独立研究联系在一起,呼应了 Ariño 等有关“将战略联盟文献与企业家精神文献进行融合”的倡导^[40],印证了 Kale 等“追求企业家的联盟机会也是公司企业家精神的目标之一”的观点^[41],促进了两类文献的交叉与融合。此外,本研究把联盟治理结构、联盟范围和计划合作期限等相关决策变量整合到同一研究中,丰富了先前研究仅探讨其中某一方面而缺乏对多种相关决策同时进行分析的不足。

理论基础方面,虽然一些学者已经认识到资源基础观^[16]和交易成本理论^[5]在联盟形成过程中所起的重要作用,却很少有学者将其运用于有关战略联盟背景下企业家导向的研究中。从资源基础观的视角出发,由于更具企业家导向的企业对资源的依赖性更大,如果这类企业能够在联盟形成之初即制定正确、有效的决策,则可以促使它们在未来更加有效地获取有价值的外部资源,进而促进其企业家导向作用的进一步发挥;从交易成本理论的视角出发,选择更加有效的联盟形式将会为联盟企业带来更低的交易成本,这转而又为其发挥企业家导向的作用创造更为有利的合作条件。因此,本文将两种视角相结合,以期更加全面地揭示企业家导向对联盟形成决策的影响,扩展现有研究对战略联盟背景下企业家导向作用的认识,并在一定程度上推动了资源基础观和交易成本理论在企业家导向与战略联盟交叉研究中的融合运用。

4.1 对研究结果的讨论

本文的研究结果表明,企业家导向对一系列联盟形成决策包括联盟治理结构、联盟范围和计划合作期限有着重要的影响作用。首先,企业家导向型企业更倾向于选择股权结构。本文从资源基础观的视角提出企业家导向型企业更倾向于选择股权结构,并从交易成本理论的视角提出竞争性假设,即企业家导向型企业更倾向于选择非股权结构,最终的统计结果支持了第一种观点。这一研

究结果表明,尽管这两个视角背后的逻辑同时作用,但前者所起的作用更大,表现出更为显著的资源基础观假设,说明企业家导向型企业进入股权联盟的主要目的并不在于能否降低伙伴间的交易成本。相反,获取有价值的、互补的资源成为该类企业参与股权联盟最主要的动因之一,这与近来的联盟研究具有比较一致的观点^[43]。

其次,本文实证结果还表明,企业家导向型企业更倾向于选择宽泛的联盟范围。Oxley 等^[3]的研究虽然没有探讨企业家导向与联盟范围的关系,但是提出了“一个包含更多合作活动的联盟暗含了更大的风险”的观点(p. 726),而这恰恰是企业家导向型企业所偏爱或愿意承受的。因此,本文的研究结论与这两位学者的观点具有内在一致性,表明选择宽泛的联盟范围更有利于企业家导向型企业的创新性、先动性和风险承担性的发挥,也更加有利于这类企业获取有价值外部资源这一战略目标的实现。

上述两个研究结果的结合在一定程度上支持了 Oxley 等^[3]的观点,即作为影响联盟风险的两种方式,联盟治理结构和联盟范围具有某种内在的联系:当联盟范围较宽时,企业选取股权结构的可能性更大;而当联盟为股权结构时,企业选取宽泛联盟范围的可能性更大。本文虽然没有直接讨论联盟治理结构与联盟范围间的关系,但相关假设表明企业家导向型企业更倾向于选取股权结构和宽泛的联盟范围作为联盟形式,其原因可能在于股权结构和宽泛的联盟范围一方面均存在更大的合作风险,另一方面都包含更大的资源基础,因而对敢于冒险、对外部资源具有更大渴求的企业家导向型企业更具吸引力,这也从另一方面验证了资源基础观和交易成本理论相结合可以有效解决本文提出的研究问题。

再次,本文讨论了企业家导向与计划合作期限的关系。Reuer 等^[4]提出,与开放合作期限的联盟形式相比,有固定期限限制的联盟,其合作契约中将涉及更多的限制性条款,而这会同时限制企业家导向型企业开展联盟活动的积极性。在这一研究的基础上,本文假定企业家导向型企业更倾向于选择开放的合作期限,并得到了统计结果的支持,表明开放的合作期限给予企业家导向型企业更灵活的处置权和应变自由,提高其对联

盟活动的有效控制,有利于该类企业从联盟中获取更多的合作价值,同时降低了退出联盟的风险和成本,从而更受企业家的偏爱。

此外,有关联盟经验的调节效应,本文首先假定联盟经验对企业家导向与联盟治理结构间的关系起正向调节作用,然而,统计结果并未支持这一假设。本文从两个理论视角(资源基础观和交易成本理论)对联盟经验在企业家导向与联盟结构关系中的调节作用进行了分析,也许是这两类视角背后的逻辑同时起作用,即加入联盟的企业既考虑如何有效获取有价值的资源,又要求降低合作中的交易成本,成为这一调节作用未得到通过的一个原因,这一研究结论也说明,无论是否存在先前联盟的经验,有价值资源的获取和交易成本的降低都会受到企业家导向型企业的重视。

假定联盟经验正向调节企业家导向与联盟范围间的关系。在理论层面上,这一假设与Li等^[33]的研究观点一致。他们认为,和熟悉的伙伴合作选择宽泛的联盟范围,可以为联盟创造更大的协同效应。然而,在统计层面上,该研究假设并没有获得统计支持。出现这一结果的可能原因是企业家导向型企业通常更加偏好通过实施先动的行为来捕捉市场机会,进而获取竞争优势^[33],并不会过分依赖于与伙伴过去的合作经验。此外,过去联盟经验的存在限制了企业环境扫描和信息获取的能力,使得企业不能与拥有更加新颖知识和技术的其他伙伴进行广泛合作,从而不愿与现有伙伴展开更大层面的合作。

最后,本文假定联盟经验对企业家导向与计划合作期限间关系起正向调节作用,并得到了统计结果的支持。在联盟经验的作用下,企业家导向型企业通过选择开放的合作期限,能够更好地处理合作关系,并在最大化价值获取后及时退出当前联盟,同时降低了对详尽契约(如具体规定合作期限)的依赖,有利于企业家导向作用的更大发挥。相反,企业家导向较低的企业则通过选取固定的合作期限,能够更清楚地对合作中的任务分工、资源共享以及利益分配等问题进行商定,降低了联盟中契约风险出现的可能性,使得联盟以一个更为安全、稳定的方式运行,从而确保这类企业实现联盟价值的目标。

值得注意的是,过去联盟经验仅对企业家导

向与计划合作期限间关系具有正向调节作用,而对企业家导向与其余两个重要联盟形成决策(联盟治理结构、联盟范围)并未产生显著的调节效应。这一结论意味着过去联盟经验即使在伙伴间建立了信任和合作惯例,也不会对企业家导向型企业与一般企业所具有的异质性特征:他们更加热衷于冒险和创新,并不会过分重视过去联盟经验对当前联盟活动的影响,或者受到过去联盟经验的限制。相反,他们会根据自身的战略需要,做出更加有利于发挥其企业家导向作用的联盟形成决策。此外,从统计结果中可以发现,联盟经验对联盟治理结构、联盟范围和计划合作期限都没有显著的影响。相比较以往的研究结论,即过去联盟经验对一般企业所做出的联盟形成决策有着重要影响^[33,34,43],本文与这些研究具有不一致的发现。这一差异也许是企业家导向的影响所造成的,意味着对于企业家导向型企业来说,先前联盟经验并不会显著影响其联盟形成决策,进一步说明了该类企业具有与一般企业不同的特质。

4.2 研究的实践意义

本文的研究结论具有一定的实践意义,为我国联盟管理者和实践者提供了若干建议。随着全球化的进一步发展,市场竞争日趋激烈,通过联盟实现企业的成长和发展已经成为不可阻挡的趋势。在形成联盟时,企业高层管理者需根据自身的战略导向尤其是企业家导向的高低做出恰当的联盟形成决策,有效选择联盟的治理结构、合作范围和计划合作期限,以促进联盟未来的有效运作,尽快实现企业预期的联盟目标。具体来说,对于更具企业家导向的企业来说,在联盟形成之初,通过选择股权结构、宽泛的联盟范围和开放的合作期限,可以更好地学习并获取伙伴的资源来保障创新活动的顺利进行、利用更多的信息和机会以进行先动性行为并开展更为灵活的合作活动。特别是当企业家导向型企业与合作伙伴有过联盟经验时,选取开放而非固定的合作期限,有利于降低合作中的交易成本,使得企业家导向型企业能够采取更为灵活的方式来实施创新活动、投资更具风险的项目,从而获取更大的回报。而对于企业家导向较低的企业来说,它们通常更加偏好于采取防御

型战略来维持联盟现有的价值,因此对于这类企业而言,选择非股权结构、窄的联盟范围和固定的合作期限,能够以一种平稳、安全的方式来保证联盟的顺利运行并实现既定的合作目标。综合上述分析,企业管理者应根据自身企业家导向水平的高低选择不同的联盟形式,以确保联盟未来的顺利运行,并使其企业家导向在未来联盟发展中发挥应有的作用。

另一方面,如果企业家导向型企业不能够结合自身的特点而选择恰当的联盟形式,则有可能限制企业战略优势的有效发挥,使其难以实现预期的联盟目标。比如,某一企业家导向型企业将战略联盟限定于较少的合作活动上,则可能难以创造更多有价值的知识或者获取更多新的信息,比如关于市场、顾客、专有技术和新的工作方法等的信息,这可能降低了企业参与联盟的积极性,甚至以消极的方式与伙伴展开合作活动,限制了其企业家导向作用的发挥,也不利于联盟的顺利运行,因而企业应避免做出相关决策。

最后,虽然联盟经验并没有对企业家导向型企业所做出的联盟形成决策产生过大影响,但企业高层管理者仍需认识到联盟经验对于联盟运行的重要作用。企业可以选取有过先前联盟经验的企业作为合作伙伴,并与其维持积极的合作关系,

最大化联盟经验带来的价值。此外,企业还可以将跨边界员工和联盟管理者个人的经验逐渐发展为企业的联盟经验,从而帮助企业做出更为恰当的联盟形成决策,有助于联盟未来的顺利运行。

4.3 本文的局限性与未来研究方向

首先,本文使用三个常用的维度(创新性、主动性和风险承担性)对企业家导向进行定义和测量。然而,Lumpkin等^[36]及其后一些学者对企业家导向的维度进行了发展,提出了另外2个维度:自主性和竞争主动性。未来的研究可以从这五个维度出发,对企业家导向在战略联盟背景下的作用进行更为全面的分析。

其次,本文仅将联盟范围定义为两种类型,而事实上,联盟范围可以有多种测量方法,比如可以把它定义为包含一个、两个或全部三个联盟活动的变量,这样得出的结果同样具有说服力。

最后,本文样本来源于处在转型经济时期的中国,所收集的数据具有特定性。尽管对我国联盟研究者和实践者来说具有一定的指导作用,但可能并不适用于其他国家。鉴于不同国家的文化、商业传统和制度体制等均存在差异,未来的研究可以比较不同国家的相关问题,这样得出的结论也许更具现实与普遍意义。

参考文献:

- [1] Wassmer U. Alliance portfolios: A review and research agenda[J]. *Journal of Management*, 2010, 36(1): 141-171.
- [2] Sampson R C. Organizational choice in R&D alliances: Knowledge-based and transaction cost perspectives[J]. *Managerial and Decision Economics*, 2004, 25(6-7): 421-436.
- [3] Oxley J E, Sampson R C. The scope and governance of international R&D alliances[J]. *Strategic Management Journal*, 2004, 25(8-9): 723-747.
- [4] Reuer J J, Ariño A. Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity[J]. *Strategic Management Journal*, 2007, 28(3): 313-330.
- [5] Santoro M, McGill J P. The effect on uncertainty and asset co-specialization on governance in biotechnology alliances[J]. *Strategic Management Journal*, 2005, 26(13): 1261-1269.
- [6] Rauch A, Wiklund J, Lumpkin G T, et al. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2009, 33(3): 761-787.
- [7] Dess G G, Lumpkin G T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship[J]. *The Academy of Management Executive*, 2005, 19(1): 147-156.
- [8] Zhou K Z, Yin C K, Tse D K. The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations[J]. *Journal of Marketing*, 2005, 69(2): 42-60.
- [9] Baker W E, Sinkula J M. The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses[J]. *Journal of Small Business Management*, 2009, 47(4): 443-464.

- [10] Kreiser P M. Entrepreneurial orientation and organizational learning: The impact of network range and network closure [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2011, 35(5): 1025 – 1050.
- [11] 史会斌, 王龙伟, 李垣. 企业家导向对联盟绩效影响的实证研究 [J]. *管理学报*, 2009, 6(10): 1368 – 1376.
Shi Huibin, Wang Longwei, Li Yuan. An empirical study on the effects of entrepreneurial orientation on alliance performance [J]. *Chinese Journal of Management*, 2009, 6(10): 1368 – 1376. (in Chinese)
- [12] 刘益, 赵阳, 李垣. 联盟企业的战略导向与知识获取—控制机制使用的中介与干预作用 [J]. *管理科学学报*, 2010, 13(4): 85 – 94.
Liu Yi, Zhao Yang, Li Yuan. A study on impacts of strategic orientation on knowledge acquiring: Control mechanism's mediation and intervening effects [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2010, 13(4): 85 – 94. (in Chinese)
- [13] Khalid S, Larimo J. Affects of alliance entrepreneurship on common vision, alliance capability and alliance performance [J]. *International Business Review*, 2011, 1 – 15.
- [14] Goerzen A. Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships [J]. *Strategic Management Journal*, 2007, 28(5): 487 – 509.
- [15] 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.
- [16] Chen H, Chen T. Governance structures in strategic alliances: Transaction cost versus resource-based perspective [J]. *Journal of World Business*, 2003, 38(1): 1 – 14.
- [17] Williamson O E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1991, 36(2): 269 – 296.
- [18] Miller D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms [J]. *Management Science*, 1983, 29(7): 770 – 791.
- [19] Li Y, Guo H, Liu Y, et al. Incentive mechanisms, entrepreneurial orientation, and technology commercialization: Evidence from China's transitional economy [J]. *The Journal of Product Innovation Management*, 2008, 25: 63 – 78.
- [20] Sarkar M, Echambadi R, Harrison J S. Alliance entrepreneurship and firm market performance [J]. *Strategic Management Journal*, 2001, 22(6–7): 701 – 711.
- [21] Dickson P H, Weaver K M. Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use [J]. *Academy of Management Journal*, 1997, 40(2): 404 – 425.
- [22] 江旭, 高山行, 李垣. 战略联盟的范围、治理与稳定性间关系的实证研究 [J]. *管理工程学报*, 2009, 23(2): 1 – 6.
Jiang Xu, Gao Shanxing, Li Yuan. The scope, governance and stability of strategic alliances: Evidence from German firms [J]. *Journal of Industrial Engineering/Engineering Management*, 2009, 23(2): 1 – 6. (in Chinese)
- [23] 刘益, 李垣, 杜旖丁. 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 Yiding. 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)
- [24] Jiang X, Li Y. An empirical investigation of knowledge management and innovative performance: The case of alliances [J]. *Research Policy*, 2009, 38(2): 358 – 368.
- [25] Casciaro T. Determinants of governance structure in alliances: The role of strategic, task and partner uncertainties [J]. *Industrial and Corporate Change*, 2003, 12(6): 1223 – 1251.
- [26] Reuer J J, Zollo M, Singh H. Post-formation dynamics in strategic alliances [J]. *Strategic Management Journal*, 2002, 23(2): 135 – 151.
- [27] Das T K. Strategic alliance temporalities and partner opportunism [J]. *British Journal of Management*, 2006, 17(1): 1 – 21.
- [28] Sampson R C. Experience effects and collaborative returns in R&D alliances [J]. *Strategic Management Journal*, 2005, 26(11): 1009 – 1031.
- [29] Kale P, Dyer J H, Singh H. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function [J]. *Strategic Management Journal*, 2002, 23(8): 747 – 767.
- [30] Lavie D, Haunschild P R, Khanna P. Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance [J]. *Strategic Management Journal*, 2012, 33(13): 1453 – 1479.
- [31] Teng B S, Das T K. Governance structure choice in strategic alliance: The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners [J]. *Management Decision*, 2008, 46(5): 725 – 742.

- [32] Li D, Eden L, Hitt M A, et al. Governance in multilateral R&D alliances [J]. *Organization Science*, 2011, 5: 1 – 20.
- [33] Li D, Eden L, Hitt M A, et al. Friends, acquaintances, or strangers? Partner selection in R&D alliances [J]. *Academy of Management Journal*, 2008, 51(2): 315 – 334.
- [34] Li N, Boulding W, Staelin R. General alliance experience, uncertainty, and marketing alliance governance mode choice [J]. *Journal of Academy Marketing Science*, 2010, 38(2): 141 – 158.
- [35] Armstrong J S, Overton T S. Estimating nonresponse bias in mail survey [J]. *Journal of Marketing Research*, 1977, 14(3): 396 – 402.
- [36] 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.
- [37] McCutchen W W, Swamidass J P, Teng B S. R&D risk-taking in strategic alliances: New explanations for R&D alliances in the biopharmaceutical industry [J]. *Management International Review*, 2004, 44(1): 53 – 67.
- [38] Nunnally J. *Psychometric Methods* [M]. New York: McGraw-Hill, 1978.
- [39] Aiken L, West S G. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions* [M]. Newbury Park: Sage, 1991.
- [40] Santoro M, McGill J P. The effect on uncertainty and asset co-specialization on governance in biotechnology alliances [J]. *Strategic Management Journal*, 2005, 26(13): 1261 – 1269.
- [41] Ariño A, Ragozzino R, Reuer J J. Alliance dynamics for entrepreneurial firms [J]. *Journal of Management Studies*, 2008, 45(1): 147 – 168.
- [42] Kale P, Singh H. Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success [J]. *Strategic Management Journal*, 2007, 28(10): 981 – 1000.
- [43] Lin Z, Yang H, Arya B. Alliance partners and firm performance: Resource complementarity and status association [J]. *Strategic Management Journal*, 2009, 30(9): 921 – 940.
- [44] 黄玉杰, 万迪昉, 汪应洛. 我国高技术企业联盟治理结构选择的实证研究 [J]. *管理工程学报*, 2008, 22(4): 100 – 104.
Huang Yujie, Wan Difang, Wang Yingluo. Empirical study of the choice of alliance governance structure in Chinese high-tech enterprises [J]. *Journal of Industrial Engineering/Engineering Management*, 2008, 22(4): 100 – 104. (in Chinese)

Entrepreneurial orientation and strategic alliance formation decisions: Does past alliance experience matter

JIANG Xu^{1,2}, JIANG Fei-fei¹

1. School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China;
2. The Key Lab of the Ministry of Education for Process Control & Efficiency Engineering, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China

Abstract: Alliance formation research suggests that choosing appropriate alliance forms is an important mechanism in achieving cooperative goals. This study extends prior alliance formation research by bridging two previously separated domains—entrepreneurship and strategic alliances—together. Specifically, we explore the influences of entrepreneurial orientation on a set of decisions involved in the alliance formation process, including decisions on alliance governance structure, alliance scope, and planned time boundedness. Moreover, we also examine the moderating effects of past alliance experience on the relationships between entrepreneurial orientation and alliance formation decisions. Data on 205 paired partner firms in China indicate that a higher level of entrepreneurial orientation will be associated with equity-based governance structure, broad alliance scope, and open time boundedness. Results also suggest that past alliance experience positively moderates the relationship between entrepreneurial orientation and planned time boundedness.

Key words: entrepreneurial orientation; alliance governance structure; alliance scope; planned time boundedness; alliance experience