

# 基于结构灵活性与刚性视角的企业联盟稳定性研究

陈菲琼 闻丽丽

(浙江大学 经济学院, 浙江 杭州 310027)

**[摘要]** 战略联盟已经成为流行全球的一种企业合作方式,却自诞生之初就一直经受着稳定性的考验。战略联盟是冲突性力量发展的点的集合,这些力量形成的张力内生地对其稳定性造成了影响。灵活性和刚性是其中一对张力,它们相互竞争着支配地位,任何一方取得支配地位都可能改变联盟现状。灵活性与刚性两种力量之间的相对平衡对一个可持续的联盟来说是必需的,故可从选择正确的治理结构与建立企业间的信任机制两个方面寻找中间状态的路径。

**[关键词]** 战略联盟; 稳定性; 刚性; 灵活性

## Stabilities of Alliances in a Flexibility and Rigidity Perspective

Chen Feiqiong Wen Lili

(College of Economics, Zhejiang University, Hangzhou 310027, China)

**Abstract:** Strategic alliance has become a popular cooperation method but it has suffered much instabilities since its first implementation. Strategic alliances are sites in which conflicting forces and tensions grow. One of the salient tensions named flexibility and rigidity has intrinsic impacts on the stabilities of strategic alliances. They compete for dominance, leading to the overthrow of the status quo while one force gathers enough power to dominate over its competing force. In this paper, we examine this theoretical hypothesis employing data from our surveys. Our research reveals that the relative balance between flexibility and rigidity is significant in constructing a sustainable alliance. Based on this, we conclude with how to find a moderate path to balance in terms of choosing proper governance and constructing trust between partners.

**Key words:** strategic alliance; stability; flexibility; rigidity

[收稿日期] 2008-04-08

[本刊网址·在线杂志] <http://www.journals.zju.edu.cn/soc>

[基金项目] 教育部人文社会科学基金资助项目(05JA630052); 浙江省科技厅重点课题资助项目(2008C15G2010001)

[作者简介] 1. 陈菲琼,女,浙江大学经济学院教授,博士生导师,管理学博士,主要从事战略管理与国际投资方面的研究;  
2. 闻丽丽,女,浙江大学经济学院硕士研究生,主要从事战略管理与国际投资方面的研究。

## 一、问题的提出

自20世纪80年代以来,经济全球化趋势不断增强,企业竞争日趋激烈。面对市场和外部环境的不断变化和挑战,越来越多的跨国公司为了培育和提升企业竞争力,在企业之间建立既竞争又合作、优势互补的战略联盟,并且日益把经营方式的重点转向战略联盟,战略联盟的数量激增。据统计,全球500强企业平均每个企业的主要联盟约有60个<sup>[1]</sup>。“埃森哲对全球110家跨国公司的调查表明,1997年到2000年间,一家典型的国际大型企业参与了多达177种不同的战略联盟。战略联盟的产出已占到这些公司市场价值的6%—15%,而对这些企业中的四分之一来说,到2004年,战略联盟的产出更高达公司市场价值的40%以上。”<sup>[2]</sup><sup>46</sup>

然而,战略联盟实践中存在的各种各样问题,包括伙伴间的机会主义行为、协调伙伴的困难、战略方向的冲突等,导致了联盟管理的复杂化,使联盟的稳定性受到了极大的影响。联盟的非计划性解体一直维持在较高的水平。许多实证研究表明,在将联盟的不稳定定义为联盟的清算、成员间兼并和联盟重组的情况下,联盟不稳定的比率高达30%—50%<sup>[3]</sup>。美国麦肯锡咨询公司研究报告显示,自20世纪80年代以来,被调查的800多家参与战略联盟的美国企业中,只有40%的战略联盟维持到4年以上,而10年以上的仅有14%<sup>[4]</sup>。甚至还有些学者认为,从绩效的角度看,子公司比联盟更为成功,也更加稳定<sup>[5]</sup>。因此,在战略联盟的研究中,联盟的稳定性成为广受关注的话题。特别是随着经济全球一体化进程的深入,我国企业与跨国公司联盟数量逐年增加。如果联盟中途解体,合作双方都达不到组建战略联盟的目的,此前投入的资金和技术都将付之东流。因此,研究我国企业与跨国公司战略联盟的稳定性就有了非常实际的意义:一方面必须促使战略联盟积极发展,恒长运行,以保证企业利益的实现;另一方面,又必须保持战略联盟内部各因素力量抗衡的适度和力度,从动态角度克服突变,使其在动态中保持相对稳定性。

## 二、研究评述

企业联盟的不稳定性是指联盟中的巨大变化或解体,并且这些变化或解体从合作伙伴的角度出发是没有预料到的<sup>[6]</sup>。学者们从各种理论角度对这一现象进行了解释。

其一是资源基础论的视角。这种观点认为,企业建立联盟的主要动力是为了获取其他企业的资源,如财务或物质等有形资源以及技术、信誉、文化以及商业机会或渠道等无形资源等,从联盟中获取知识,降低学习成本<sup>[7]</sup>。因为这些资源在一个公开的市场交易中是不可能获得的<sup>[8]</sup>。这样,联盟价值链中的合作者通过信息交换、知识共享和联合投资等共同创造联盟的价值,形成一种特殊的企业间交易关系。联盟后,企业如果要继续维持并提升这种竞争优势,就会陷入分享或获取别的企业的“核心竞争力资源”<sup>[9]</sup>与保护自己的核心竞争力资源以免被别的企业获取的两难冲突中<sup>[10]</sup>。尽管联盟中的企业能够认识到合作的潜在价值,但是合作者的自利会给联盟带来风险,因为任何合作者在决策中都会考虑资源投入的套牢问题;为避免套牢,任何企业都会尽可能避免专用资源的过多投入,这是影响联盟不稳定性的最主要原因之一<sup>[11]</sup>。

其二是动态学习理论视角。这种观点承袭了资源依赖论的观点,认为联盟中的企业必须依赖于别的企业资源,但是又必须设法减少这种依赖性。如此,联盟双方力量的对比、依赖程度的变化很容易引起联盟结构的变化,当联盟的一方通过学习取得了想要资源的时候,就会主动退出联盟。Hamel等人最早提出学习竞赛的观点,强调在学习过程中一方面要尽可能高效率地向对方学习,另一方面还要保护自身的核心技术、核心资源不被对方学习和模仿,只有赢得了学习竞赛才能在联

盟中获得支配的权力。但与此同时,他也指出这种竞争关系会破坏双方的合作关系,导致联盟的不稳定性<sup>[12]</sup>。Inkpen 和 Beamish 指出,联盟中组织之间的相互学习和知识的传递会改变联盟双方的相互依赖程度和力量对比,而这种平衡的打破很可能会导致联盟解体<sup>[6]</sup>。陈菲琼在对企业知识联盟的研究中指出,联盟成员利用联盟中的知识不但可以谋求联盟的共有利益,而且还可以追求私有利益,当联盟涉及的范围较小的时候,对于每个联盟成员来说,私有利益会比共有利益更重要。在这种情况下,为了在对方之前先实现个人利益,双方会展开以获得对方知识和技能为目的的学习竞赛,而保守的一方会赢得学习竞赛,并且离开联盟以谋求个人利益<sup>[13]</sup>。

其三是交易成本论视角。这种观点强调信息不对称下企业联盟成员可能的机会主义行为是造成联盟风险、影响其稳定性的主要原因。由于生产活动在企业、市场和联盟各种治理结构之间的转型是由交易成本决定的,所以交易成本就成为影响联盟组织模式稳定性关键因素,即企业组织之间的协作风险以及联盟的可靠性将反映在交易成本的变化上。而且鉴于参与企业的理性,联盟中的机会主义行为不可避免,这种行为会导致联盟时参与者为了追求自身利益而牺牲其他参与者利益情况的出现,降低双方的信任程度以及合作水平。联盟双方为了降低这种投机行为对联盟带来的不利影响,必然要采取必要的措施,如完备的契约、联盟过程中的监督和控制等,而这些因素都会增加联盟的交易成本,当联盟的交易成本上升到足以抵消联盟可能带来的收益时,联盟的不稳定将不可避免<sup>[14]</sup>。

其四是博弈论视角。有学者认为,联盟双方的合作可以看做是一个“囚徒困境”博弈的过程,联盟成员可以通过欺骗对方取得超过双方合作所带来的收益,发生个人理性与集体理性的背离,导致联盟的不稳定<sup>[15]</sup>。虽然有学者利用动态博弈策略(如针锋相对)找出了合作的纳什均衡解,但这又引出了联盟中另一个需要取舍的冲突,那就是长期和短期的协作行为选择。短期的联盟合约使得联盟各方不会注重对联盟的投入,而采取对联盟资源的攫取策略,不关注联盟的稳定性,导致联盟很快解体或走向一体化;相反,一个长期的联盟合约会导致联盟对环境变换的不适应,使得联盟缺乏创新动力而最终影响到联盟的稳定发展。

此外,还有许多学者提出了更为具体的联盟稳定性研究框架。Jeffrey 将不稳定的根源归结为控制方式不能适应合资企业核心内容的转变<sup>[16]</sup>。Khanna 认为,在进行合作研发的联盟中缺乏相应的控制和激励机制是导致联盟绩效下降甚至解体的主要原因<sup>[17]</sup>。Park 和 Ungson 研究发现,伙伴的国籍对于联盟的终止有重要影响,但结论与前人的研究刚好相反:文化差距越大,联盟解体的可能性越小<sup>[18]</sup>。陈剑涛通过对传统企业联盟伙伴选择机制的不足及其战略联盟稳定性危害的深入分析,提出了一个企业联盟伙伴选择的新机制<sup>[19]</sup>。刘卓林等人则指出,信号传递双重性、选择信号失灵、组织失灵是联盟不稳定的主要原因<sup>[20]</sup>。

这些研究对我们全面理解战略联盟提供了有益的帮助,但其中还存在着一些不足:第一,这些研究仅从一两个方面解释联盟的不稳定性,存在一定的局限性。因为联盟的不稳定性是同时受到多方面因素影响的,所以这些研究过于零散,不完全<sup>[3]</sup>,没有一个总体的框架,特别是对于战略联盟中一些不协调因素的同时存在没有作出充分的说明。第二,这些研究以定性分析为主,或者从理论层面阐述,或者从实际联盟组建和管理方面分析,虽然有的以大量国外企业联盟实例来说明,但系统的定量分析较少。在此,本文试图从矛盾的视角出发,用结构灵活性与刚性这一对联盟中内生的张力构建一个理论模型,结合对浙江省民营企业与跨国公司联盟状况的实际调查,以求将定量与定性分析结合起来,进一步解释联盟不稳定的机理。

### 三、联盟不稳定性的机理系统:灵活性、刚性的非平衡

灵活性和刚性被认为是组织生涯中最基本的困境。学者一方面强调主权、结构和协调,而

另一方面又强调多样性、个人创新、组织适应性。Quinn 和 Rohrbaugh 对这对矛盾进行了开创性的研究，并强调整合和区别此矛盾是组织结构设计中的核心问题。他们的研究表明，如果能够平衡地整合和区分这对矛盾，就会使组织成为最有效率的系统<sup>[21]</sup>。战略联盟中也存在同样的问题。作为一种经济组织形式，战略联盟深受市场环境变化的各种影响。一个稳定的战略联盟必须对外部环境迅速作出反应并具有应对能力，这就引出了战略联盟稳定性的一层涵义——外部适应性，也即战略联盟构建中的灵活性。此外，战略联盟内部成员企业在密切合作的同时，彼此也有摩擦和碰撞，将这些矛盾控制在一定范围内是联盟稳定的第二层涵义——内部可控性，也即战略联盟构建中的刚性。综合而言，战略联盟的稳定性就是通过对外部环境的适应和内部环境的控制来实现的。

### (一) 灵活性主导的联盟不稳定性

结构灵活性指参与企业能够修改联盟中结构性安排以便适应变化条件的程度，特别是对经济形势的适应，比如国家和地区有关政策法规的改变，与同业竞争对手的融合，以及对于不同文化背景下经营理念、思维方式和生活习惯的认同，对伙伴需求的适应等等。它包括两个方面：应变灵活性和退出灵活性。应变灵活性指伙伴间调整行为、协议以适应环境变化和伙伴需要的能力。在有限理性的条件下，合同不可能规定所有联盟管理中即将出现的情况，因此联盟的成功、价值的创造依赖于伙伴遵守合作中的非正式规定义务、调整联盟条款的能力。例如，如果合资企业的东道国出台政策解除对外国合作者股权比例的限制，那么合资企业的参与者就可能要求独资。退出灵活性指当伙伴不需要联盟时退出联盟的容易程度。联盟中每个伙伴的需要和能力都在不断变化<sup>[22]</sup>，这些变化能够增强或减弱伙伴在联盟经营活动中的利益，因此，终止或退出的灵活性成为每个合作伙伴关心的重要因素。Das 和 Teng 也指出联盟中存在经营风险，即尽管联盟伙伴间的合作精神很令人满意，但战略联盟的战略目标还是可能得不到实现<sup>[23]</sup>。因此，企业倾向于建立灵活、有弹性而不是长期、固定的联盟。灵活性使企业脱离刚性、约定和长期协议，增强适应环境变化的能力。

但是在战略联盟中，当灵活性过剩时，将会产生过于松散、没有约束的联盟关系，从而导致机会主义行为盛行，联盟变得很脆弱。没有某种程度的结构刚性，企业就会利用他们的伙伴，就像他们在市场中的行为一样<sup>[3]</sup>。这种行为进而导致参与者之间过度竞争，每个参与者也就会上对其他参与者的行和目的产生怀疑。而且当结构灵活性占主导时，频繁的结构改变会增加交易成本，引起伙伴间的冲突。如果想要改变的愿望较强烈，伙伴就会过度关注其在联盟中的控制权。而这种改变可能是连续的，合同的重新商定带来又一次调整的机会就非常大<sup>[24]</sup>。频繁的治理结构调整还同战略、政策、人事的变更有关。除了不断修订所花费的时间、精力、资源外，管理人员和政策的不连贯性会给股份的持有者负面的信号，直接影响到公司的绩效和形象。

### (二) 结构刚性主导的联盟不稳定性

“刚性”本是物理学的一个概念，意指在外界环境不变的条件下，物体保持不变的特性。在战略联盟中，刚性是一个结构上的概念，指联盟伙伴通过自身努力来协调各方关系，追求共同目标，在优势互补前提下，相互依存，相互吸引。因此，刚性可定义为一个正在进行着的合作关系中成员之间相互联系的程度，一般通过合约、章程等规则，依靠联盟各方合作诚意和管理艺术实现联盟伙伴间的长期合作关系。

很多学者研究了高水平的刚性，特别是通过股权投资获得的收益<sup>[15]</sup>。深入的锁定会使得报复机制更容易实施；通过锁定，企业间还会产生信任感。同时，联盟中的刚性还有助于合作者间的利

益分配,从而降低伙伴的机会主义行为。由于生产的团队性,一方在交易中的贡献是很难确定的,所以就有了机会主义行为的空间。而当事前合同不能够清楚地写明剩余分配时,股权联盟提供了一种分配剩余的机制。

但是,如果结构刚性过大,就可能阻碍联盟调整以适应市场变化的能力,造成经营业绩下降。一个被刚性支配的系统将展示出财务和契约刚性的特征,即为控制企业间的机会主义行为,所有的联盟经营活动都处在合作企业严密的监控下,各种程序都严格地按照已签订契约的规定完成。这与许多战略联盟构建的初衷——应付竞争环境中的不确定性是背道而驰的。Sivadas 和 Dwyer 在对新产品开发的研究中指出,联盟的伙伴寻求共同控制一个项目,任何违反事前协议的行为都要进行重新谈判,这可能会破坏有效创新所需要的灵活性<sup>[25]</sup>。企业加入联盟还为了利用伙伴的知识和实力,然而联盟中的各种合同规定限制了信息的自由流动。因此,对刚性的过分强调将极大地降低联盟成功率甚至是生存的几率。此外,联盟结构中如果过分强调刚性就会产生过高的协调和代理成本,这些都将成为企业的退出成本。尤其是在外部环境日趋复杂的情况下,企业战略转换的可能性是很高的,这些成本使刚性联盟中的参与企业面临很高的战略转换风险。例如,1995 年,Ford 和 Fiat 计划结成联盟,在对大量协议进行长达一年多的讨论之后,他们都发现在建立联盟所必需的管理结构方面很难达成协议。因为他们认为在联盟层面上保持灵活性是很重要的,伙伴和联盟内外部的情况都在随时间而改变,而大量协议的存在会使企业丧失战略灵活性。

综上,战略联盟中这两种相反的力量——灵活性和刚性构成了联盟稳定性框架中的一对张力,它们竞争着支配地位。然而,不论是灵活性还是刚性取得支配地位都可能改变联盟现状,发展成一个新的结构。战略联盟只有在不是刚性也不是灵活性占据主导地位时才能够产生并维持,它们间微妙的平衡是战略联盟存在的先决条件。所以,本文的核心假设为:

H: 战略联盟的稳定性将与刚性水平和灵活性水平之间的差异反向相关。

#### 四、结构灵活性、刚性与联盟稳定性实证分析

##### (一) 实证思路及指标选取

在此,我们进行的是验证性的实证研究,目的就是为了验证本文的核心假设。因此,我们有两个任务:首先是构建一个指标体系以衡量联盟中存在的灵活性与刚性水平;然后以之验证稳定性是否与这对张力有关。

由于企业联盟组织结构本身的复杂性,对其中存在的灵活性与刚性张力进行有效研究需要对反映不同组织模式特征的多个特性因子进行大量的观察,这样才能为科学研究提供丰富的信息,但这也在一定程度上增加了数据采集的工作量。更重要的是,在大多数情况下,许多实测变量之间存在的相关性增加了问题分析的复杂性。所以,如何能够充分地提取多变量所反映的综合信息,就成为实证分析中所需考虑的重点所在。针对这些研究特征,本文选择了因子分析的数据处理方法与 Logistic 回归的假设验证方法。具体而言,本文的实证研究思路如下:(1)根据理论分析以及问卷调查的结果,确定评价联盟中影响刚性与灵活性的指标体系;(2)大范围发放经过修正的问卷,对得到的数据进行无量纲化处理;(3)用因子分析法将多个实测变量转换成少数几个不相关的综合指标,得出指标计算公式,并以所取因子对灵活性(刚性)的方差贡献度确定权重,结合调查所得的指标评价值,计算出灵活性(刚性)值;(4)对上一步得出的灵活性和刚性的得分值取差,以之作为解释变量,以调查所得的联盟稳定性状况作为被解释变量作 Logistic

回归分析,检验假设是否成立。

首先是指标体系的设计。在确定调研的主要内容与对象后,笔者依据前人已有的研究成果选定指标,并通过小范围样本测试修订问卷与指标。样本测试以及后来的实际调查都是在浙江大学举办的总裁研修班中进行的。该班学员一般为企业副总以上级别,或者至少位于核心管理层中,年龄在 30—50 岁之间,至少有大专以上学历,很大一部分在经过进一步研修之后获得了在职硕士学位证书,样本具有代表性。最后选取的衡量指标如表 1:

表 1 影响结构灵活性与刚性的指标

目标层	指标层	具体调查事项
灵活性	Y1: 投入平衡程度	每个伙伴对联盟贡献均等水平专用资产的程度
	Y2: 适应性	企业间的相互适应程度
	Y3: 任务分配	任务分配的清晰程度
	Y4: 能力信任	对合作企业能够完成任务的信任
	Y5: 品德信任	对合作企业不会做出损害己方利益的信任
	Y6: 沟通能力	企业间的沟通能力
	Y7: 退出条款	退出条款的清晰程度
	Y8: 安排的可修正程度	当前的合作特性可被修改或者终止的容易程度
	Y9: 合作经验	企业间是否具有前合作经历
刚性	X1: 资产回收程度	企业投入资产的可回收程度
	X2: 技术控制	对技术的控制
	X3: 文化控制	对文化的控制
	X4: 组织控制	对组织的控制(包括财务、人事、营销等)
	X5: 合作规制化	合作的正式程度
	X6: 股权控制	对股份比例的控制
	X7: 启动时间和成本	选择合作伙伴,定位各自的投入贡献,决定游戏规则所需的时间与成本
	X8: 合作时间	合作的时间
	X9: 多种合作关系	是否存在其他合作关系

构建了指标体系之后,就是大规模的问卷发放。在问卷设计中,为避免主观判断所引起的失误,笔者增加了定性指针的准确性,除了样本企业的基本资料,还采用语义差别隶属度赋值方法,将定性指标分成 1—5 个档次(好、较好、一般、较差、差),分别赋值为 9、7、5、3、1,旨在汇集样本企业对于各研究变量之观测值。2005—2006 学年,浙江大学经济学院总共举行了 25 期总裁研修班,利用这个机会我们共发放问卷 190 份,回收 125 份,其中有效问卷 54 份,达到了大样本的要求。

## (二) 计量与测算结果

首先,运用 SPSS 对获取的结构刚性数值进行因子分析,获取初始的因子分析结果,如表 2 所示。

表2 因子分析总方差解释结果

主成分	相关矩阵特征值			提取后的因子载荷平方和			旋转后的因子载荷平方和		
	各成分特征值	贡献率(%)	累计贡献率(%)	各成分特征值	贡献率(%)	累计贡献率(%)	各成分特征值	贡献率(%)	累计贡献率(%)
1	3.709	41.207	41.207	3.709	41.207	41.207	2.777	30.857	30.857
2	1.696	18.843	60.050	1.696	18.843	60.050	2.055	22.828	53.685
3	1.058	11.756	71.806	1.058	11.756	71.806	1.631	18.121	71.806
4	0.800	8.892	80.698						
5	0.479	5.322	86.020						
6	0.430	4.774	90.794						
7	0.397	4.411	95.205						
8	0.278	3.088	98.293						
9	0.154	1.707	100.000						

注：提取方法为主成分分析法。

提取特征值大于1的因子，得到的三个因子的方差贡献率达到了71.8%，较为理想。对其进行最大方差方法Varimax旋转，得出如下矩阵（表3）：

表3 旋转后的因子(主成分)载荷矩阵

	因子1	因子2	因子3
资产回收	0.042	0.130	0.759
技术控制	0.797	0.063	0.191
文化控制	0.788	0.359	-0.263
组织控制	0.852	0.139	-0.060
合作规制化	0.333	0.701	0.299
股权控制	0.737	0.158	0.279
启动时间和成本	0.367	0.777	0.015
合作时间	-0.036	0.858	0.198
多种合作关系	0.062	0.172	0.860

注：提取方法为主成分分析法，旋转方法为最大方差法，载荷矩阵经五次迭代后收敛。

可以看出，因子1包含了组织控制(0.852)、技术控制(0.797)、股权控制(0.737)、文化控制(0.788)，可命名为管理控制因子D1；因子2包含了合作时间(0.858)、启动时间和成本(0.777)、合作规制化(0.701)、文化控制(0.359)，前三项影响较大，可命名为时间因子D2；同理，因子3主要受多种合作关系(0.860)和资产回收(0.759)两项的影响，可命名为关系控制D3。

最后，根据因子得分系数矩阵（表4）简化各因子的表达式得：

$$D1 = 0.346X2 + 0.268X3 + 0.351X4 + 0.297X6$$

$$D2 = 0.106X3 + 0.33X5 + 0.429X7 + 0.542X8$$

$$D3 = 0.494X1 + 0.124X2 + 0.165X6 + 0.555X9$$

表4 因子得分系数矩阵

	因子1	因子2	因子3
资产回收	-0.006	-0.076	0.494
技术控制	0.346	-0.185	0.124
文化控制	0.268	0.106	-0.246
组织控制	0.351	-0.097	-0.062
合作规制化	-0.014	0.330	0.066
股权控制	0.297	-0.126	0.165
启动时间和成本	-0.019	0.429	-0.143
合作时间	-0.219	0.542	-0.038
多种合作关系	-0.006	-0.073	0.555

注：提取方法为主成分分析法，旋转方法为最大方差法。

结合各因子的方差贡献率，进行归一化处理，得到刚性指标得分：

$$X = 0.124X_1 + 0.149X_2 + 0.115X_3 + 0.135X_4 + 0.105X_5 + 0.128X_6 + \\ 0.136X_7 + 0.167X_8 + 0.14X_9$$

同理可得灵活性解释程度为 70.52% 的四个因子：因子 1 包含了能力信任 (0.817)、品德信任 (0.905)，可命名为信任因子 Z1；因子 2 包含了适应性 (0.610)、退出条款 (0.810)、合作经验 (0.780)，可命名为合作因子 Z2；因子 3 含有投入资产平衡性 (0.59)、任务分配 (0.633) 和沟通能力 (0.840) 三项，可命名为投入因子 Z3；因子 4 为时间因子 Z4，受安排的可修正程度影响最大。

结合方差贡献率，简化因子表达式得：

$$\begin{aligned} Z_1 &= 0.453Y_4 + 0.547Y_5 \\ Z_2 &= 0.251Y_2 + 0.378Y_7 + 0.371Y_9 \\ Z_3 &= 0.239Y_1 + 0.359Y_3 + 0.353Y_6 \\ Z_4 &= 0.342Y_2 + 0.658Y_8 \end{aligned}$$

结合各因子的方差贡献率，进行归一化处理，得到灵活性指标得分：

$$Y = 0.057Y_1 + 0.131Y_2 + 0.086Y_3 + 0.137Y_4 + 0.166Y_5 + 0.084Y_6 + \\ 0.103Y_7 + 0.119Y_8 + 0.102Y_9$$

最后依据问卷调查得到的参与联盟的企业在联盟中各个方面表现值，代入上面两组方程可计算联盟中的结构灵活性值与刚性值以及两者的差值，再结合调查中获得的对联盟状态的评价（以 0 表示不稳定，1 表示稳定）作 Logistic 回归，结果如表 5 所示：

表5 自变量回归系数及检验

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
差值	90.889	29.187	9.697	1	0.002	3E+039
常数	-4.870	1.541	9.994	1	0.002	0.008

注：变量“差值”在第一步的时候进入。

如上表所示，按照  $\alpha = 0.05$  的检验标准，自变量的 P 值为 0.002，可以通过检验。因此，得到回归方程为：

$$\ln \frac{p_i}{1 - P_i} = Y_i = -4.87 + 90.889 X_i + u_i$$

其中  $P_i = \frac{e^{z_i}}{1 + e^{z_i}}$ 。

由方程可以看出,结构刚性与灵活性差值同不稳定性的概率正相关,即结构的灵活性与刚性差异越大,联盟不稳定的概率较大。这就验证了联盟稳定性与刚性水平和灵活性水平之间的差异反向相关的核心假设。

## 五、结论性提示

本文的研究表明,灵活性与刚性两种力量之间的相对平衡对一个可持续的联盟来说是必需的。战略联盟相对于其他形式的组织来说更有优势,部分是由于联盟本质上更具灵活性。同时,刚性又允许联盟参与者以契约交易克服潜在的问题。战略联盟被看成是灵活性与刚性间的一种治理机制:它们比层级组织更灵活,而比一次性合同更能锁定伙伴。虽然灵活性和刚性本质上说是冲突的,但是寻找一种中间状态也许最利于联盟的利益。

一方面我们要选择正确的治理结构。除了股权与非股权联盟的选择,还有其他的合同安排可以根据需要来协商,如退出条款、仲裁条款、诉讼条款、合作以及监督细节等。这些安排会影响到灵活性和刚性程度。例如,退出条款便利了联盟的退出,因此给予合作者额外程度的灵活性。相比之下,诉讼条款和详细的监督程序更利于联盟的锁定。当采取股权联盟时,刚性得到了进一步的强调,因此,就需要退出条款以提供一定的灵活性。此外,因为非股权联盟牺牲了刚性而追求联盟的灵活性,故需要诉讼条款和详细的监督条款给联盟带来刚性。

另一方面要建立企业间的信任机制。可以说,联盟中最好的、成本最小的治理就是信任<sup>[18]</sup>,信任在束缚机会主义行为的同时又不会给战略联盟带来过多的刚性。伙伴间的信任会降低为应对机会主义行为而建立的正式治理所需的交易成本和承诺成本<sup>[14]</sup>;伙伴间的信任还会影响联盟的结构,使其更少依赖正式的控制。当联盟伙伴建立起相互信任的关系时,正式的控制结构将不再重要<sup>[26]</sup>。

## [参 考 文 献]

- [1] 徐飞、徐立敏:《战略联盟理论研究综述》,《管理评论》2003年第6期,第14~20页。[Xu Fei & Xu Limin, "Overview on Theoretical Research of Strategic Alliance," *Management Review*, No. 6(2003), pp. 14~20.]
- [2] 刘德良:《“后2008”企业增长模式》,《中国中小企业》2008年第9期,第44~46页。[Liu Deliang, "Enterprise Growth Patterns after 2008," *China Small & Medium Enterprises*, No. 9(2008), pp. 44~46.]
- [3] T. K. Das & B. S. Teng, "Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective," *Organization Science*, Vol. 11, No. 1(2000), pp. 77~101.
- [4] 陈殿阁:《企业战略联盟:一种全新的企业发展模式》,《经济与管理研究》2000年第2期,第32~35页。[Chen Diange, "Inter-firms Strategic Alliance: A Brand-new Development Mode of Firms," *Research on Economics and Management*, No. 2(2000), pp. 32~35.]
- [5] T. K. Das & B. S. Teng, "A Resource-Based Theory of Strategic Alliance," *Journal of Management*, Vol. 26, No. 1(2000), pp. 31~61.
- [6] A. C. Inkpen & P. W. Beamish, "Knowledge, Bargaining Power and International Joint Venture Instability," *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1(1997), pp. 177~202.

- [7] 史占中:《企业战略联盟》,上海:上海财经大学出版社,2001年。[Shi Zhanzhong, *Inter-firms Strategic Alliance*, Shanghai: Shanghai University of Finance and Economics Press, 2001.]
- [8] J. F. Hennart,"A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures," *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 4(1988), pp. 361 - 374.
- [9] C. K. Prahalad & G. Hamel,"The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3(1990), pp. 79 - 91.
- [10] M. Zeng & X. P. Chen,"Achieving Cooperation in Multiparty Alliances: A Social Dilemma Approach to Partnership Management," *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 4(2003), pp. 587 - 605.
- [11] Y. L. Doz,"The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?" *Strategic Management Journal*, Vol. 17(1996), pp. 55 - 83.
- [12] G. Hamel, Y. L. Doz & C. K. Prahalad,"Collaborate with Your Competitors and Win," *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 1(1989), pp. 137 - 139.
- [13] 陈菲琼:《企业知识联盟理论与实证研究》,北京:商务印书馆,2003年。[Chen Feiqiong, *Theoretical and Empirical Research on Knowledge Alliance of Enterprises*, Beijing: The Commercial Press, 2003.]
- [14] R. Gulati,"Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliance," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1(1995), pp. 85 - 112.
- [15] A. Parkhe,"Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 4(1993), pp. 794 - 829.
- [16] J. R. Jeffrey,"Contractual Renegotiations in Strategic Alliance," *Journal of Management*, Vol. 28, No. 1 (2002), pp. 47 - 68.
- [17] T. Khanna,"The Scope of Alliance," *Organization Science*, Vol. 9, No. 3(1998), pp. 340 - 355.
- [18] Seung Ho. Park & G. R. Ungson,"Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure," *Organization Science*, Vol. 12, No. 1(2001), pp. 37 - 53.
- [19] 陈剑涛:《战略联盟的稳定与战略合作伙伴的选择》,《商业研究》2004年第19期,第10 - 12页。[Chen Jiantao, "Stability of Strategic Alliance and Selection of Strategic Cooperative Partners," *Commercial Research*, No. 19(2004), pp. 10 - 12.]
- [20] 刘卓林、潘国军、李鹏:《企业战略联盟稳定性的纬度分析》,《经济管理》2004年第8期,第4 - 8页。[Liu Zhuolin, Pan Guojun & Li Peng, "Analysis on Dimensions of Stabilities of Firm Strategic Alliances," *Economic Management*, No. 8(2004), pp. 4 - 8.]
- [21] R. E. Quinn & J. Rohrbaugh,"A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis," *Management Science*, Vol. 29, No. 3(1983), pp. 363 - 377.
- [22] K. Harrigan & W. Newman,"Bases of Interorganization Co-operation: Propensity, Power, Persistence," *Journal of Management Studies*, Vol. 27, No. 4(1990), pp. 417 - 434.
- [23] T. K. Das & B. S. Teng,"Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process," *Journal of Management*, Vol. 24, No. 1(1998), pp. 21 - 42.
- [24] Linda L. Blodgett,"Factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 6(1992), pp. 475 - 481.
- [25] E. Sivadas & R. F. Dwyer,"An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-based Processes," *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 1(2000), pp. 31 - 49.
- [26] A. Yan,"Structural Stability and Reconfiguration of International Joint Ventures," *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 4(1998), pp. 773 - 796.