

# 资源互补对机会主义和战略联盟绩效的影响研究\*

□徐二明 徐 凯

**摘要** 20世纪80年代以来,全球战略联盟的数量激增,逐步成为企业的快速成长方式,但其失败率也非常高。本文以资源依赖理论和交易成本理论为基础,以中国企业为样本,从资源互补和机会主义的角度分析了合作与竞争对联盟绩效的影响。实证研究的结果表明,联盟中的资源互补能够提高联盟的财务绩效与创新,而机会主义则会负向影响财务绩效和创新。同时,适度的资源互补是有效遏制机会主义的手段,过高或过低的资源互补都会使联盟企业处于机会主义的风险之中,即资源互补和机会主义之间的关系呈倒U型的关系。

**关键字** 资源互补 机会主义 战略联盟

## 一、引言

战略联盟在全球企业发展中一直起着重要的作用。随着中国市场化程度的不断提高,战略联盟也逐步成为中国企业获得竞争优势的主要手段之一。但是,从战略联盟的实践来看,合伙企业间的合作与竞争共存,有其优势,也存在问题(见表1)。

表1说明合作与竞争所需的条件与问题。战略联盟的基本假设是,联盟企业间资源整合后,其所创造的价值大于单个企业的资源创造价值的总和(Oliver,1997)。总体大于单个之和,主要来源于联盟中获取的互补性资源(Das & Teng,2000)。战略联盟企业间的资源互补,不仅有利于企业间形成相互依赖关系,还可以促进联盟的形成、发展和有效的合作(Parkhe,1991,p.580),有利于实现联盟企业间的协同作用,提高企业的竞争优势(Harrison,Hitt,Hoskinsson & Ireland,2001)。

除了合作以外,在一定条件下,战略联盟企业间也会出现公开或潜在的竞争。尽管竞争和机会主义是两个不同的概念,但已有的文献表明,当企业之间存在竞争关系时,合作双方更可能实施机会主义行为;当企业之间强调合作关系时,合作双方实施机会主义的可能性则很小(Park & Russo,1996)。在合作的过程中,一方企业为了更好地合作,有可能要将自己的核心能力(即专用性资产)公开给合作伙伴。如果合作伙伴间存在竞争关系,就很容易在联盟内产生机会主义的行为。研究指出,机会主义会使联盟中组织关系的协调产生困难(Gulati & Singh,1998),甚至会出现窃取联盟伙伴的技术、降低投资水平,或不履行联盟承诺等诸多内部竞争问题。

合作伙伴如果实施机会主义行为,联盟就会面临风险(Hamel,1991)。Shuen(1994)称这

表1 战略联盟中合作和竞争的收益和成本

	合作	竞争
收益	共同收益(Messick & Brewer, 1983; Messick, 1991)	高生产率(Weber, 1978; Blau, 1955)
	战略灵活性和控制(Sutton & D Aunno, 1989)	提升或保持竞争地位(Grimm & Smith, 1997)
成本	信息交流(Rao, et al., 2000)	保持竞争的警惕性(Ahaja, 2000)
	共同利益和单个企业利益间的冲突(Hamel, 1991)	高信息成本(Salancik & Pfeffer, 1977)
	协调成本(Harrigan, 1985)	高不确定性(Das & Teng, 2000)

资料来源:作者根据相关文献总结。

\*本文受国家自然科学基金课题70972127项目资助。本文在收集数据时,曾得到西安交通大学管理学院师生的帮助,特此感谢。

种机会主义为利益的机会主义(Interest Opportunism),即联盟中的共同利益与个体利益发生冲突。联盟间的互补性资源的投入是解决这类冲突的可行方法之一。资源依赖理论认为,企业应尽量建立或维持资源互补的联盟关系,以获得合作伙伴间所需的资源,从而降低企业间实施机会主义行为的可能性(Arora & Gambardella,1990; Teece,1992; Rothaermel,2001)。因此,互补性资源不仅是企业建立战略联盟的原因,也是防止机会主义、保证战略联盟绩效的重要因素。

但是,深入的战略联盟研究表明,战略联盟伙伴间的合作和竞争关系在价值链的不同阶段的表现不同。在价值创造阶段,企业与供应商、顾客以及同行竞争者建立战略联盟,以获取互补的资源 and 能力,从而实现价值增值过程。但是,在价值分配阶段,企业又会在产品市场上为了价值分配而展开竞争。本文从价值创造和价值增值两个阶段研究了企业在战略联盟活动中的合作和竞争关系。为了区分这两个阶段的差异,我们对创新产出和财务绩效这两个不同的绩效指标进行了研究。实证研究结果表明,价值创造过程中的冲突主要产生于知识和技术共享的矛盾中,并对创新活动产生影响;而联盟伙伴在价值分配过程中的冲突,则主要体现在各项财务指标上。

综上所述,为了探讨战略联盟中的合作(资源互补被视为促进企业间合作的主要原因)和竞争(机会主义是合作伙伴间竞争关系的主要表现)的问题,本文重点研究资源互补对于联盟绩效的直接作用,以及其通过降低机会主义而提高联盟绩效的间接作用。同时,考虑到资源互补和机会主义对联盟绩效所产生的不同影响,本文进一步将联盟绩效分为财务绩效和创新两个方面,并对这两个方面进行比较研究,以便更全面地理解资源互补与机会主义对联盟绩效的作用机理。

## 二、研究假设及其理论依据

### (一)资源互补和联盟财务绩效

资源依赖理论和战略行为理论均指出,战略联盟是企业获得所需资源的一种手段。联盟的经典文献都假设,在不确定的市场中,战略联盟能够确保企业获得稳定的资源供给,并有利于企业利用新

的市场机会(Das & Teng,2000)。从企业建立战略联盟的动机来看,战略联盟有助于降低风险、形成规模经济、获取市场进入机会,实现产品多样化以及获得技术协同作用,从而促进产品或过程创新、合作研发活动与信息交换等。因此,联盟企业间的资源互补对于联盟的建立及稳定非常重要。

在联盟形成的过程中,企业的资源禀赋起到关键的作用(Stuart,2000)。企业通常会寻求拥有自己所需资源的企业,作为它们的合作伙伴(Gulati, Nohria & Zaheer,2000)。企业也会与拥有特殊资产(其他企业不具备的资产)的企业建立联盟关系。这种特殊资产,一般包括具有特殊经验的管理团队(McGee, Dowling & Megginson,1995),或是独特的技术诀窍(Nagarajan & Mitchell,1998)。Stuart(2000)的研究发现,拥有领先技术的大企业一般被看作是首选的联盟伙伴。一般来说,新创企业或小企业格外看重这类企业,希望通过联盟形式获得它们所不具备的技术。特别是在新兴市场中,企业由于缺乏获得技术的途径,便会将技术能力作为它们选择联盟伙伴的首要标准(Hitt, Dacin, Levitas, Arregle & Borza,2000)。

Harrison, Hitt, Hoskisson 和 Ireland(1991)也认为,两个具有高度一致性资源的企业,远不如两个资源有差异但又互补的企业的绩效好。企业的资源高度相似,或许能够扩大其规模经济,进一步开发现有竞争优势,但很难进行创造性的积累(Ireland & Miller,2001)。企业间不同且又互补的资源,不但能够使企业获得范围经济,而且能够开发出新的资源和技能(Hitt, Harrison & Ireland,2001)。Madhok和Tallman(1998)进一步证实,当联盟企业间能够整合具有互补性的资源并达到协同作用的时候,这种联盟最有可能创造新的价值。

同时,对于处于高度不确定环境中的联盟来说,资源互补尤其重要。研究表明,企业通常与资源互补的企业建立战略联盟,以降低环境的波动(Gulati, Nohria & Zaheer,2000)并稳定其价值创造过程(Thompson,1967)。因此,资源互补是促进联盟绩效的关键因素。

假设1:资源互补与战略联盟的财务绩效正相关。

### (二)资源互补与联盟中的创新

企业建立战略联盟的动机,不仅考虑联盟企业间有形资源的互补,同时也看重知识的互补。联盟

所带来的研发风险共担和互补性知识共享,是促进联盟中创新的关键因素。例如,研发新一代的芯片、飞机或计算机的开支可能达到十几亿美金。全球只有极少数企业能够支付起这样的研发费用(de Man & Duysters, 2005)。基于知识互补的联盟比基于规模经济的联盟更能促进企业的学习。资源互补的企业是很少有知识交叠的企业,因此就有可能学习彼此的新知识(Dussauge, Garrette & Mitchell, 2000)。同时,有效的联盟为新创企业提供了学习机会,使它们获取巨大的收益(Baum, Calabrese & Silverman, 2000)。

March(1991, 1995)将组织间的学习分为探索型学习和应用型学习。探索型学习,主要指发现价值创造的新机会,如创新、发明、构建新能力的基础研究、进入新的商业领域或者提高吸收能力(Cohen & Levinthal, 1990; Lane & Lubatkin, 1998)。应用型学习,是指通过提高现有的能力或降低成本,来提高生产能力。在应用型学习的情况下,企业通常会寻求合作,以提高规模经济,达到降低成本、提高分销渠道效率的目的。由此可见,探索型学习与应用型学习有着不同的时间范围。Levinthal和March(1993)认为,应用型学习主要着眼于当前的效率,而探索型学习追求的是未来的发展。不过,无论是探索型学习还是应用型学习,企业都需要花费大量的成本和稀缺的资源(March, 1991)。因此,企业通常利用联盟的方式,整合联盟企业间的互补性知识,降低知识的获取成本,促进联盟中企业的创新(Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996)。Lavie和Rosenkopf(2006)提出,具有互补性资源的联盟伙伴有助于联盟中的学习和创新(见表2)。

此外,从知识的构成来看,Polanyi(1966)最早将知识划分为显性知识和隐性知识。联盟企业中互补的显性知识,具有易获得性和易学习性的特点,可以提高联盟企业间的知识交流和创新。当企业充分了解其顾客、竞争者、供应商时,通常能够形成更

具有持续性的竞争优势(Grant, 1996)。因此,企业的知识对于竞争的成功具有至关重要的作用。同时,知识能够在联盟伙伴之间流动(Empson, 1999; Tsai, 2001)。研究表明,具有高水平知识的企业能够比其竞争对手表现得更好(Hitt, Bierman, Shimizu & Hochhar, 2001)。因此,知识获取和管理非常重要(Hitt, Ireland & Lee, 2000)。特别是在复杂的竞争环境中,企业的知识就是其竞争优势最持久的来源(Birkinshaw, 2001)。

知识转移,是战略联盟中最典型的现象,常发生在相互依赖的联盟企业之间。通过知识转移,企业可获得更多的机会或解决已有的问题(Inkpen, 2001)。因此,联盟企业间探索和利用互补的显性知识与隐性知识,有利于提高联盟中的创新。更进一步地讲,一些联盟建立的目的就是创造新知识,而不是仅仅转移现有的知识。企业通过创造知识,可以在全球市场上获得竞争优势(Inkpen & Dinur, 1998)。Lorenzoni和Lipparini(1999)的研究指出,将企业内外部知识加以整合并形成创新的能力,是企业重要的能力。

假设2:资源互补与战略联盟中的创新正相关。

### (三)资源互补和机会主义

战略联盟的基本假设是联盟企业间的合作,但竞争性的机会主义行为却屡见不鲜(Hamel, Doz & Prahalad, 1989)。联盟中的机会主义,主要包括欺骗(Cheating)、逃避责任(Shirking)、歪曲信息内容(Distorting Information)、误导合作伙伴(Misleading Partners)、提供次品(Providing Substandard Products/Services)及占用合作伙伴的关键资源(Appro-

表2 互补性资源与相似性资源对联盟创新的作用

	作用	结构	特征
所回答的问题	联盟在价值链中的作用是什么?	企业选择什么样的联盟伙伴?	联盟伙伴与企业在知识上的差异
关注的问题	联盟类型	网络结构	联盟伙伴的能力
探索型(March, 1991)(搜寻、变动、承担风险、实验、灵活性、发现、创新)	建立创造新知识的联盟	选择从未与企业有过联系的企业建立联盟	与知识互补的企业建立联盟
应用型(March, 1991)(技术改良、选择、生产、效率、应用、执行)	建立从知识的整合中获益的联盟	选择已经与企业有过联系的企业建立联盟	与知识相似的企业建立联盟
所学习到的知识的内容	价值链知识,如新技术、新的市场信息以及现有技术的专业技能	关于联盟伙伴的身份及能否建立联盟的信息,或者特定联盟伙伴的直接认识和深入了解	由特定的联盟伙伴的资源特性所决定的联盟的多样化或专业化
相关的参考文献	Koza & Lewin(1998); Rothaermel(2001); Rothaermel & Deeds(2004)	Baum, Rowley, Shipilov & Chuang(2005); Beckman, Haunschild & Phillips(2004); Verspagen & Duysters(2004)	Gulati, Lavie & Singh(2003); McGrath(2001); Darr & Kurtzberg(2000)

资料来源:Lavie, D. & Rosenkopf, J. 2006. Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49, pp.797-818.



riating Partners Critical Resources) 等 (Das & Teng, 1998)。前面已经说明, 资源互补的联盟有利于遏制联盟中竞争性的机会主义行为。

从本质上来说, 战略联盟是一种不完全的协议。在联盟建立之初, 不可能完全界定联盟的产出和利润的分配。在企业间资源互补性高的时候, 联盟实现了资源的整合, 一个企业的产出就会成为另一个企业的投入。Thompson(1967)在其《Organizations in Action》一书中把这种现象称为 互惠型相互依赖 (Reciprocal Interdependence)。就是说, 当单个企业获取某一资源的成本很高的时候, 企业会通过战略联盟的方式, 将它们的资源加以整合, 形成协同合作以创造价值。在这种情况下, 联盟企业间更易形成合作与协调, 实施机会主义行为的动机就会降低。同时, 联盟企业间由于资源和能力的差异所造成的分工的不同和功能的互补, 也会降低联盟企业间实施机会主义行为的可能性 (Hawley, 1986; Rowley, Greve, Rao, Baum & Shipilov, 2005; 徐二明、张欣, 2008)。具体来说, 不同职责的企业会使用不同的资源, 制定不同的战略与规划。这样, 联盟企业间的关系表现为相互互补, 而不是相互竞争 (Baum & Oliver, 1996)。

但是, 另外一些联盟研究认为, 当资源的互补性低的时候, 企业之间在组织文化、管理方法、战略导向和技术体系上都非常相似。因此, 企业能够协调生产 (Harrigan, 1988; Park & Ungson, 1997)。这些研究认为, 资源高度相似的企业更容易获得相似的市场信息、采用相似的战略, 也会对外部环境条件做出类似的反应, 更能够理解彼此的情况和行为 (Davis & Greve, 1997; Haveman, 1993; 刘益、李垣、杜旖丁, 2003)。资源与信息的相似性能够有效降低信息不对称的问题, 以及由此产生的监督联盟企业行为的成本 (Wang & Zajac, 2007), 从而降低实施机会主义行为的可能性 (Phan & Peridis, 2000)。他们还认为, 如果联盟企业之间的资源相似性过低, 处理那些由于管理和组织上的复杂性与差异性所引起的冲突, 将是一个耗时耗力的工作。并且, 信息的不对称也会在企业中产生实施机会主义行为的动机。

总之, 资源依赖理论认为, 资源互补能够降低机会主义, 但资源的高度不相关也会因为监督与控

制的困难而引起机会主义。因此, 联盟企业的资源互补与机会主义之间的关系是一种非线性的关系, 而呈倒U型的关系。

假设3: 战略联盟中的资源互补与机会主义为倒U型关系。

#### (四) 机会主义和联盟的财务绩效

战略联盟的财务绩效, 不是两个企业单独取得的绩效的总和, 而是双方共同的努力和投资所获得的经济产出。无论联盟的财务绩效是来自于成本的节约, 还是利润的增加, 都会成为联盟双方继续长期合作的动力 (Oliver, 1990)。但是, 联盟中的机会主义无疑会成为提高联盟绩效的阻碍。

战略联盟中的企业, 在公开核心技术和核心能力时, 一般给自己带来风险。特别是当合作企业具有实施机会主义动机的时候更是如此 (Hamel, 1991)。以往的研究认为, 这种机会主义主要起因于战略联盟企业间的利益冲突, 包括共同利益的冲突与单个企业利益的冲突 (Shuen, 1994)。联盟企业间的机会主义行为会损害联盟的绩效。

当联盟企业间抱着不同甚至是相互竞争的利益目标时, 企业共同工作的动力和意愿就会降低, 双方就会为它们自身的目标工作, 而不惜损害合作方的利益。在这种利益冲突的情况下, 联盟企业会利用信息不对称或权利的不对称来获取更多的利益, 导致联盟绩效较差或合作失败。尽管有些研究表明, 解决联盟中的冲突会提高联盟企业间的相互理解。但无论如何, 这一过程代价较大, 均会降低联盟的绩效。

有时, 联盟的共同绩效有可能好于单个企业的绩效, 但机会主义行为所带来的企业间高额的交易成本会抵消掉其所带来的利益。特别是, 当联盟企业间缺乏相互承诺的时候, 机会主义和对自身利益的追求, 就会演变成为一方企业的优先选择。从投资的角度来看, 一方企业察觉到它的联盟伙伴在实施机会主义行为时, 就不愿再在联盟中投资有价值的资源与信息, 甚至有可能撤出投资。这样就降低了联盟的绩效。从联盟目标的角度来看, 一旦联盟中的一方企业达到了其自身的目的, 它在续约的过程中就会具有优势地位 (Goodman & Lawless, 1994), 其单个企业的绩效就取代了联盟的共同绩效。其结果就像 Coase (1937) 指出的那样, 机会主

义会降低企业的绩效水平。

为此,综合来看,机会主义会给联盟的财务绩效带来负向的效果。

假设4:战略联盟中的机会主义与联盟的财务绩效负相关。

#### (五)机会主义和联盟中的创新

如果企业为追求共同利益而共享资源,并由此形成战略的相互依赖和企业间的协同,就不会发生机会主义(Luo, Oded & Haresh, 2008)。在这种情况下,联盟企业更愿意共享知识。知识共享、知识整合的过程也为知识探索与利用创造了更多的机会(Rothaermel, 2001)。但是,如果联盟企业具有机会主义动机,企业就不愿意共享知识,很难进行相互学习与创新(Inkpen & Beamish, 1997)。Hamel (1991)研究了国际战略联盟中企业间相互学习的问题,提出了学习竞赛的概念,指出以往关于联盟中学习的文献忽略了共同学习中的分配问题。他发现,当一个企业试图表现为高透明度(Transparency)和合作意愿的好的合作伙伴(Good Partner)的时候,往往容易被透明度低和具有自私的合作意愿的企业所利用。竞争性的企业更有可能牺牲好的合作伙伴,而取得学习竞赛的胜利。Hamel在研究中描述了联盟中的企业试图获得尽可能多的知识同时,又尽可能保护自己知识的机会主义行为(Inkpen & Beamish, 1997; Khanna, Gulati & Nohria, 1994)。这样,好的合作伙伴就会成为联盟企业实施机会主义的对象,并由此损害了战略联盟中的创新行为(Williamson, 1985)。为此, Hamel (1991)建议,联盟企业应该降低其在联盟中的透明度,避免发生学习竞赛的现象。

Hamel的研究,对于以前过于天真的(Naive)合作研究来说,是一个重要的更正。他提出了一个新的研究假设,即在联盟中从竞争性学习中获得机会主义的利益。企业的竞争行为,可以被看作是独立经济活动中一种富有成效的协调方式。但是,竞争性的学习无疑会降低联盟中的创新产出。

相对于其他更透明的企业,竞争性的学习可能会为企业获得更多的知识和权力,但这一行为很可能将其他的合作企业也变成了竞争性的学习者。如果联盟中所有企业都降低它们的透明度,彼此就会缺乏信息交流与相互学习,从而降低联盟中的创新。

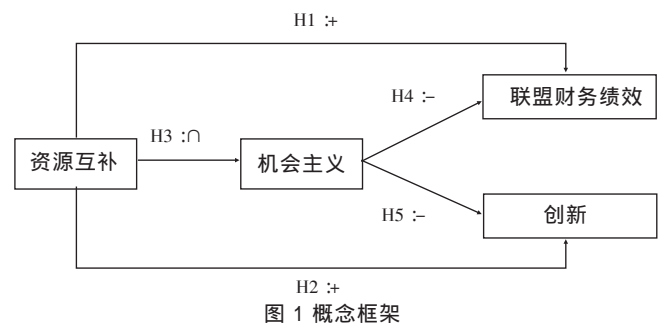


图1 概念框架

从知识转移的过程来看,其他企业要获得企业的隐性知识,只有通过“干中学”的方式。联盟企业间只有共享隐性知识,才能够真正创新性地解决已出现的问题,从而形成创新。不过,联盟企业为了预防机会主义,即使它们之间可以转移隐性知识,也需要耗费大量的成本去监督和管理知识的使用。为此,企业常常采用折衷的方法,尽可能少地进行知识转移。

总之,机会主义不利于信息和知识的交流,更有害于隐性知识的共享,从而降低联盟企业的创新。

假设5:战略联盟中的机会主义与联盟中的创新H5:新负相关。

#### (六)本文的概念模型

根据上述5个假设,形成了本文研究的概念框架(见图1)。

## 三、数据描述

### (一)数据收集和 research 设计

本次被调查的企业所处行业较广,涵盖了新兴的电子行业、传统制造业、能源行业以及化工行业,调研城市大部分处于经济技术较为发达的省、市、地区,例如天津、青岛、苏州、南京、深圳、广州、西安等。在展开全面调研之前,我们选取西安高新开发区的4家企业进行预调研。这些调研的结果从最终的调研问卷中剔除。根据这4份调研问卷反馈的结果,我们对问卷进行了修改和完善。

问卷的收集采用3种形式,主要形式为上门访问,指导被调查者进行问卷的填写并及时回收;同时,我们也走访了部分企业,将问卷交付被调查者,经其填写后在规定时间内寄回;而且,我们通过发送E-mail的方式,对全国几个大城市的企业进行了问卷调查。整个调研过程共发出问卷650份,共回

收问卷 270 份,反馈率为 41.5%。被调研者主要是企业的 CEO 或者其指定的其他企业高层管理人员, Gaedeke 和 Toolelian 认为高层管理者的回应达到 20%就是可以接受的。为此,问卷的回收率达到了较高的水平。在有效的问卷中,264 家企业有或者曾经有过建立战略联盟的经历。我们的研究就是以这 264 家企业作为样本。

### (二)因变量

(1)联盟的财务绩效。联盟财务绩效的评价指标,主要根据理性目标模式进行测量(Quinn & Rohrbaugh, 1983),即将企业看作是一个追求效率和生产率的组织(Kumar, Stern & Achrol, 1992)。本文选择了资产回报率(ROA)、销售增长率、市场份额变化率和总利润率 4 项指标来测量企业的效率和生产率。被调查者要求填写其主要的联盟在以上 4 个方面的绩效。考虑到产业间商业模式和所有权的巨大差异,研究没有采用联盟的客观的财务绩效。因为客观的财务指标上的差异,有可能是由产业和环境的差异产生,而不是因为真实的联盟绩效的不同而不同。这一测量指标是基于 Lusch 和 Brown(1996)的类似研究。Cronbach 的 alpha 值为 0.81。

(2)创新。与联盟的财务绩效相似,研究使用主观的量表来测量联盟中创新的情况。具体来说,专利的申请量、R&D 支出及新产品开发数相对于其他联盟的变化情况用于测量被测企业联盟中的创新。Cronbach 的 alpha 值为 0.71。

### (三)自变量

资源互补。资源互补,描述了联盟企业为联盟所提供的资源互补性。本文采用了由 Harrigan (1988)及 Lunnan 和 Hauglan(2008)开发的 5 个问题来测量联盟伙伴间的资源互补。Lunnan 和 Hauglan (2008)用这一量表测量了联盟中的资源互补。Cronbach 的 alpha 值为 0.84。

### (四)中介变量

机会主义。机会主义揭示了一个企业想尽可能多地从联盟中获益,而尽可能少地为联盟做出贡献的情形(Khanna, Gulati & Nohria, 1994)。本文使用了由 John(1984)最早开发并在 Carson, Madhok 和 Wu(2006)以及 Lado, Dante 和 Tekleab(2008)的研究中使用的量表,来测量联盟企业是更愿意贡献还

是更倾向于索取。4 个 7 点 Likert 量表被用来测量这一变量。Cronbach 的 alpha 值为 0.85。

### (五)控制变量

(1)联盟经验。如果联盟企业在之前已经具备联盟的经验,企业间通常已经建立起了成熟的合作过程和合作规则,这有助于降低机会主义并提高联盟绩效(Kale, Singh & Perlmutter, 2000)。相反地,合作企业之前没有任何的联盟经验,就不太可能拥有成型的联盟规范。本文用一个虚拟变量,来测量企业是否具有联盟经验(1=以前有联盟经验, 0=以前没有联盟经验)。

(2)其他联盟。本研究控制了调研企业在这一主要的联盟之外,是否还有其他的联盟。以前的研究表明,还有其他联盟的企业和只有一个联盟的企业在联盟绩效和创新上都有所差异(Sampson, 2007)。本研究用一个分类变量来测量企业其他的联盟数(1=只有一个联盟, 2=有 2 个联盟, ..., 5=有 5 个以上的联盟)。

(3)企业规模。一般来说,大的企业对联盟中资源的依赖性弱于小的企业(Ettlie & Rubenstein, 1987),本研究采用取对数以后的企业员工数,控制企业规模对资源依赖、机会主义及联盟绩效可能产生的影响。

(4)联盟伙伴的企业规模。同时,本研究采用一个分类变量,控制联盟伙伴的企业规模(1=1~50 个员工; 2=51~200 个员工; 3=201~500 个员工; 4=501~1000 个员工; 5=1000 以上的员工)。控制联盟伙伴的企业规模主要有两个目的:第一,联盟伙伴的企业规模如与被调研企业的规模一样,则能够反映企业对资源的依赖程度;第二,将联盟伙伴的企业规模和被调研的企业规模同时置于一个回归方程中,有利于排除联盟企业间因企业规模差异而带来的权利差异对本研究的可能影响。

(5)联盟的持续时间。正如 Williamson(1985)的研究所指出的,联盟的持续时间能够有效制约联盟伙伴的机会主义行为。联盟的持续时间同样由一个分类变量来测量(1=不超过 1 年; 2=2~5 年; 3=5~10 年; 4=超过 10 年)。联盟持续的时间越长,企业就越不可能实施机会主义行为。

(6)联盟约定的时间。Axelrod(1984)在计算机上分析了两个人情况下的囚徒困境后指出,企业间



的合作能够通过延长合同约定的期限而实现。其他的研究也表明,当合作期限短的时候,企业通常比合作期限长的时候更容易实施欺诈行为(Andreoni & Miller, 1993; Luce & Raiffa, 1957)。因此,本研究控制了联盟约定的时间对机会主义及联盟合作所可能产生的影响。联盟约定的时间同样由一个分类变量来测量(1=短期(小于5年);2=中期(5到20年);3=长期(大于20年);4=合同中未提及)。

#### (五)分析方法

结构方程模型(Structural Equation Modeling, SEM)是一种能控制大量的外生变量、内生变量以及潜变量(又称为隐变量或不可观察变量)、观察变量并描述成线性组合(加权平均)的建模技术,也是一种非常灵活的参数为线性的多变量统计建模技巧。它的最大的优点就是没有很严格的假定限制条件,同时允许变量存在测量误差,可用于分析各个变量之间的结构关系(Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009)。因此,本文使用结构方程模型的统计方法,来验证假设所提出的变量间关系是否成立。

### 四、假设检验的结果

#### (一)信度与效度检验

本文的数据分析采用SPSS15.0和AMOS7.0软件。如表3所示,所有变量都显示出良好的信度和效度。聚

表3 信度和效度

构念/指标	Cronbach Alpha	因子载荷	Variance Extracted
战略联盟的财务绩效	0.81		0.64
1. 资产回报率		0.82	
2. 销售额		0.87	
3. 利润率		0.82	
战略联盟中的创新	0.71		0.63
1. 专利申请量		0.78	
2. R&D 支出		0.79	
3. 新产品开发		0.81	
资源互补性	0.84		0.61
1. 合作企业的资源、知识及能力对该项目的成功是必不可缺的		0.84	
2. 如果我们更换合作企业,我们的代价是巨大的		0.82	
3. 更换联盟伙伴投资难以收回		0.81	
4. 如果我们更换合作企业,我们所实施的投资将很难收回		0.74	
5. 我们相信我们的合作伙伴只有在我们的帮助下才能达到他们的目标		0.68	
机会主义	0.85		0.69
1. 我们与合作企业经常进行交流		0.80	
2. 我们与合作企业共享一些机密信息		0.79	
3. 合作企业会向我们提供我们需要的信息		0.85	
4. 我们和合作企业的关系是不协调和不一致的		0.89	

表4 均值、方差和相关系数

	均值	方差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 以前的联盟	0.58	0.51									
2 联盟持续时间	2.56	0.97	0.14								
3 联盟的约定时间	2.01	1.15	0.00	0.26							
4 联盟伙伴的规模	3.15	1.48	0.12	0.36	0.18						
5 企业规模	6.46	2.09	0.16	0.02	-0.01	0.45					
6 其他的联盟数量	1.67	1.02	0.13	0.1	0.06	0.15	0.25				
7 资源互补性	4.27	1.26	0.13	0.25	0.16	0.20	0.18	0.03			
8 机会主义	4.76	1.05	-0.18	-0.16	0.1	-0.18	-0.16	0.09	-0.51		
9 创新	4.17	1.18	0.22	0.24	0.02	0.18	0.13	0.15	0.31	-0.31	
10 财务绩效	4.54	1.02	0.08	0.22	0.06	0.15	0.02	0.16	0.41	-0.43	0.57

注:Correlations greater than .13 are significant at the  $p < 0.05$ , and those greater than .19 are significant at  $p < 0.01$ .

合效度用于测度变量的同一性,可以用因子载荷加以判别。资源互补、机会主义和联盟的财务绩效和创新这4个因子的因子载荷都远远高于0.60,所以这4个因子都通过了聚合效度的检验。

我们用AMOS 7.0进行了确定性因子分析(CFA),以检验变量的结构效度。结果显示模型具有良好的结构效度( $\chi^2=305.1$ , 180 degree of freedom, GFI=0.90, CFI=0.94, IFI=0.94, RMSEA=0.051)。

#### (二)均值、方差和相关系数

表4是对变量的描述性统计。从变量之间的相关系数来看,模型中不存在多重共线性的问题。方差膨胀因子(Variance Inflation Factors, VIF)的检验结果,进一步证明变量没有多重共线性的问题,所有的VIF值均不大于10(Neter, Wasserman & Kunter, 1990)。

#### (三)假设的验证

从表5的结构方程模型的结果来看,资源互补和联盟的财务绩效及联盟中的创新都有显著的正向关系,这也与以前的研究结果相吻合

表5 假设检验结果

控制变量	路径描述	方向	回归系数	Z-statistic
控制变量	以前的联盟经验		0.01	0.07
	其他联盟		0.21**	2.98
	企业规模		-0.05	-1.72
	联盟伙伴的企业规模		0.02	0.42
	联盟的约定时间		-0.01	-0.17
	联盟持续时间		0.13*	2.06
因变量	资源互补性→财务绩效	+	0.25**	2.79
	资源互补性→创新	+	0.15+	1.69
	资源互补性→机会主义	+	-0.61***	-7.29
	资源互补性→机会主义	∩	-0.08**	-3.01
	机会主义→财务绩效	-	-0.41***	-4.46
	机会主义→创新	-	-0.29**	-3.08

注:\*\*\* $p < 0.001$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$ ; +  $p < 0.10$  (two-tailed test)。

(Harrison, et al., 2001; Hitt, Keats & DeMarie, 1998; Hoskisson & Busenitz, 2001; Kogut, 1991)。根据 Aiken 和 West(1991)的建议,我们对资源互补性变量实施了中心平均值的处理(即对数据进行差分处理),以防止多重共线性的问题。并且,资源互补与机会主义之间有显著的倒U型关系( $\beta = -0.08$ ,  $p < 0.01$ )。机会主义和联盟的财务绩效之间有显著的负相关关系( $\beta = -0.41$ ,  $p < 0.001$ );同样,机会主义与联盟中的创新之间也显著地存在着这一负向关系( $\beta = -0.29$ ,  $p < 0.01$ )。因此,理论模型中提出的所有的5个假设都得到了数据的支持。

### 五、讨论与结论

本文主要研究了资源互补、机会主义和联盟绩效之间的关系,从理论和实证两个方面对现有的战略联盟的文献做出了贡献。

首先,从研究的整体框架来看,国内外战略管理文献中对于联盟中的竞争问题和合作的条件已有大量的讨论,建立了一定的理论基础。但这些研究多集中于讨论联盟企业之间的竞争或维持联盟伙伴合作关系的条件中的某一个方面,没有将这两者结合加以分析的研究。为此,本文将联盟中企业的竞争(机会主义)及合作(资源互补)置于同一个研究框架中,深入地讨论了合作的条件对联盟伙伴间竞争的作用,补充了现有联盟的文献上的不足。

其次,在现有的文献中,从没有研究过在资源互补中通过降低机会主义,而促进联盟绩效这一问题。本文研究了资源互补对于联盟绩效的直接作用,以及其通过降低机会主义而提高联盟绩效的间接作用。因此,这一研究有助于我们进一步理解资源互补对联盟绩效的作用机理。具体来说,当资源互补性低的时候,联盟企业间对彼此的运作模式相对熟悉,非常容易发觉机会主义行为(即联盟企业间不能实施机会主义),从而有效地降低了机会主义。而在资源互补性高的情况下,联盟企业可以采用资源整合的方式,实现协同工作,克服企业的资源限制(Lunnan & Haugland, 2008)。联盟企业间相互依赖,会降低实施机会主义的动力(即联盟企业间不愿实施机会主义)。这一倒U型的关系,能够帮助我们更好地理解资源互补对机会主义和联盟绩效之间的关系。

再次,现有的研究都认为机会主义会降低联盟绩效,但很少就这一关系的内在机理进行深入研究。本文从价值链活动,即价值创造和价值分配两个方面对这一关系进行深入探讨,指出价值链的不同活动会对联盟的财务绩效和创新产生不同的影响。考虑到机会主义会对联盟绩效的不同衡量指标产生不同的影响,我们将联盟绩效分为财务绩效和创新两个方面,比较了机会主义对这两个因变量的不同作用方式。

最后,中国是一个处于转型经济的国家,法律及制度还在不断完善的过程中。为了避免联盟的协议流于形式,制裁联盟企业中的机会主义行为,十分有必要进行此类问题的研究,以使中国企业在战略联盟中更好地防止机会主义的问题。目前,国内外在这一问题上的专门研究很少。本文是以中国企业的样本,分析了中国企业战略联盟中资源互补性对机会主义的影响,及其对联盟绩效的间接影响。这对中国企业建立战略联盟以及保持联盟的稳定性,具有一定的理论价值和实践意义。

总之,本文不仅揭示了联盟中资源互补性对机会主义可能产生的正向和负向影响,并且从价值链的角度比较了机会主义对联盟的财务绩效和创新的负向关系,具有一定的理论价值和实践的指导意义。对于企业的管理者来说,资源互补是稳定联盟关系的有效手段,同时也应防范其所带来的不经济性。权衡与比较资源互补和监督成本所带来的正负相影响,对于战略联盟来说是既是一个挑战,也是获得满意的联盟绩效的关键。

(作者单位:徐二明,中国人民大学商学院;徐凯,美国德州农工大学梅斯商学院;责任编辑:尚增健)

#### 参考文献

- (1) Ahuja, G., 2000, The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages, *Strategic Management Journal*, vol.21, pp.317~343.
- (2) Aiken, L. S. & S. G. West, 1991, *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- (3) Andreoni, J. and J. Miller, 1993, Rational Cooperation in The Finitely Repeated Prisoners Dilemma: Experimental Evidence, *Economic Journal*, Vol.103, pp.570~585.
- (4) Arora, A. and A. Gambardella, 1990, Complementarity and External Linkages: The Strategies of Large Firms In Biotechnology, *Journal of Industrial Economics*, Vol.38, pp.361~379.



- (40)Hitt, M. A., M. T. Dacin, E. Levitas, J. L. Arregle and A. Borza, 2000, Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives, *Academy of Management Journal*, Vol.43, pp. 449~467.
- (41) Hitt, M. A., J. S. Harrison and R. D. Ireland, 2001, *Mergers And Acquisitions: A Guide To Creating Value For Stakeholders*, Oxford University Press.
- (42) Hitt, M. A., R. D. Ireland and H. Lee, 2000, Technological Learning, Knowledge Management, Firm Growth and Performance, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.17, pp.231~246.
- (43)Hitt, M. A., B. W. Keats and S. DeMarie, 1998, Navigating in The New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage In the 21st Century, *Academy of Management Executive*, Vol.12, pp.22~42.
- (44)Hoskisson, R. E. and L. W. Busenitz, 2001, *Market Uncertainty and Learning Distance in Corporate Entrepreneurship Entry Mode Choice*, Blackwell Publishers.
- (45)Inkpen, A. C., 2001, *Strategic Alliances*, Blackwell Publishers.
- (46) Inkpen, A. C. and A. Dinur, 1998, Knowledge Management Processes and International Joint Ventures, *Organization Science*, Vol.9, pp.454~468.
- (47)Inkpen, A. C. and P. W. Beamish, 1997, Knowledge, Bargaining Power and the Instability of International Joint Ventures, *Academy of Management Review*, Vol.22, pp.177~202.
- (48)Ireland, R. D. and C. C. Miller, 2001, Intuition in Strategic Decision Making, Working Paper, University of Richmond.
- (49) John, G., 1984, An Empirical Examination of Some Antecedents of Opportunism in A Marketing Channel, *Journal of Marketing Research*, Vol.21, pp.278~289.
- (50) Kale, P., H. Singh and H. Perlmutter, 2000, Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital, *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp.217~237.
- (51)Khanna, T., R. Gulati and N. Nohria, 1994, Alliances as Learning Races, *Academy of Management Best Papers Proceedings*, pp.42~46.
- (52)Kogut, B., 1991, Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire, *Management Science*, Vol.37, pp.18~33.
- (53)Koza, M. P. and A. Y. Lewin, 1998, The Co-Evolution of Strategic Alliances, *Organization Science*, Vol.9, pp.255~264.
- (54)Kumar, N., L. W. Stern and R. S. Achrol, 1992, Assessing Reseller Performance from The Perspective of The Supplier, *Journal of Marketing Research*, Vol.29, pp.238~253.
- (55)Lado, A. A., R. R. Dant and A.G. Tekleab, 2008, Trust-Opportunism Paradox, Relationalism, And Performance in Interfirm Relationships: Evidence from The Retail Industry, *Strategic Management Journal*, Vol.29, pp.401~423.
- (56)Lane, P. J. and M. Lubatkin, 1998, Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning, *Strategic Management Journal*, Vol.19, pp.461~477.
- (57)Lavie, D. and L. Rosenkopf, 2006, Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation, *Academy of Management Journal*, Vol.49, pp.797~818.
- (58)Lei, D., 1993, Offensive and Defensive Uses of Alliances, *Long Range Planning*, Vol.26, pp.32~41.
- (59)Levinthal, D. and J. G. March, 1993, The Myopia of Learning, *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.95~112.
- (60)Lorenzoni, G. and A. Lipparini, 1999, The Leveraging of Interfirm Relationships as A Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study, *Strategic Management Journal*, Vol.20, pp.317~338.
- (61)Luce, R. D. and H. Raiffa, 1957, *Games and Decisions: Introduction and Critical Survey*, Wiley.
- (62)Lunnan, R. and S.A. Haugland, 2008, Predicting and Measuring Alliance Performance: A Multidimensional Analysis, *Strategic Management Journal*, Vol.29, pp.545~556.
- (63) Luo, Y., S. Oded and G. Haresh, 2008, Control-Cooperation Interfaces in Global Strategic Alliances: A Situational Typology And Strategic Responses, *Journal of International Business Studies*, Vol.39, pp.428~453.
- (64)Lusch, R. E. and J. R. Brown, 1996, Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, Vol.60, pp.19~39.
- (65)Madhok, A. and S. B. Tallman, 1998, Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships, *Organization Science*, Vol.9, pp.326~339.
- (66)March, J. G., 1991, Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, Vol.2, pp.71~87.
- (67)March, J. G., 1995, The Future, Disposable Organizations and The Rigidities of Imagination, *Organization*, Vol.2, pp.427~440.
- (68)McGee, J. E., M. J. Dowling and W. L. Megginson, 1995, Cooperative Strategy and New Venture Performance: The Role of Business Strategy and Management Experience, *Strategic Management Journal*, Vol.16, pp.565~580.
- (69)McGrath, R. G., 2001, Exploratory Learning, Innovative Capacity and Managerial Oversight, *Academy of Management Journal*, Vol.44, pp.118~131.
- (70)Medcof, J. W., 1997, Why Too Many Alliances End in Divorce, *Long Range Planning*, Vol.30, pp.718~732.
- (71)Messick, D. M., 1991, *Equality as Decision Heuristic*, Cambridge University Press.
- (72)Messick, D. M. and M. B. Brewer, 1983, *Solving Social Dilemmas: A Review*, Sage.
- (73)Nagarajan, A. and W. Mitchell, 1998, Evolutionary Diffusion: Internal and External Methods Used To Acquire Encompassing, Complementary and Incremental Technological Changes in The Lithotripsy Industry, *Strategic Management Journal*, Vol.19, pp.1063~1077.
- (74)Neter, J., W. Wasserman and M. Kunter, 1990, *Applied Linear Statistical Models*, Homewood.
- (75)Oliver, C., 1990, Determinants of Interorganization-

- (5) Axelrod, R., 1984, *The Evolution Of Cooperation*, Basic Books.
- (6) Baum, J. A. C. and C. Oliver, 1996, Toward an Institutional Ecology of Organizational Founding, *Academy of Management Journal*, Vol.39, pp.1378~1427.
- (7) Baum, J. A. C., T. Rowley, A. V. Shipilov and Y-T. Chuang, 2005, Dancing with Strangers: Aspiration Performance and The Search For Underwriting Syndicate Partners, *Administrative Science Quarterly*, Vol.50, pp.536~575.
- (8) Baum, J. A. C., T. Calabrese and B. S. Silverman, 2000, Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Startups Performance in Canadian Biotechnology, *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp.267~294.
- (9) Beckman, C. M., P. R. Haunschild and D. J. Phillips, 2004, Friends or Strangers? Firm-Specific Uncertainty, Market Uncertainty, And Network Partner Selection, *Organization Science*, Vol.15, pp.259~275.
- (10) Birkinshaw, J., 2001, Making Sense of Knowledge Management, *Ivey Business Journal*, Vol.65, pp.32~36.
- (11) Blau, P. M., 1955, *The Dynamics of Bureaucracy: A Study of Interpersonal Relationships in Two Government Agencies*, University of Chicago Press.
- (12) Brouthers, K. D., L. E. Brouthers and T. J. Wilkinson, 1995, Strategic Alliances: Choose Your Partners, *Long Range Planning*, Vol.28, pp.18~25.
- (13) Carson, S. J., A. Madhok and T. Wu, 2006, Uncertainty, Opportunism and Governance: The Effects of Volatility and Ambiguity on Formal and Relational Contracting, *Academy of Management Journal*, Vol.49, pp.1058~1077.
- (14) Coase, R. H., 1937, The Nature of The Firm, *Econometrica*, Vol.4, pp.386~405.
- (15) Cohen, W. M. and D. A. Levinthal, 1990, Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning And Innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp. 128~152.
- (16) Darr, E. D. and T. R. Kurtzberg, 2000, An Investigation of Partner Similarity Dimensions on Knowledge Transfer, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.82, pp.28~44.
- (17) Das T. K. and B. S. Teng, 2000, A Resource-Based Theory of Strategic Alliance, *Journal of Management*, Vol.26, pp.31~61.
- (18) Das, T. K. and B. Teng, 1998, Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process, *Journal of Management*, Vol.24, pp.21~42.
- (19) Davis, G. F. and H. R. Greve, 1997, Corporate Elite Networks and Governance Changes in the 1980s, *American Journal of Sociology*, Vol.103, pp.1~37.
- (20) De Man, A. P. and G. Duysters, 2005, Collaboration and Innovation: A Review of the Effects of Mergers, Acquisitions and Alliances on Innovation, *Technovation*, Vol.25, pp.1377~1387.
- (21) Dussauge, P., B. Garrette and W. Mitchell, 2000, Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia, *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp.99~126.
- (22) Empson, L., 1999, The Challenge of Managing Knowledge, *Mastering Strategy*, Vol. October 4, 8 & 10.
- (23) Ettl, J. E. and A. H. Rubenstein, 1987, Firm Size and Product Innovation, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.4, pp.89~108.
- (24) Goodman, R. A. and M. W. Lawless, 1994, *Technology and Strategy: Conceptual Models and Diagnostics*, Oxford University Press.
- (25) Grant, R., 1996, Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability As Knowledge Integration, *Organization Science*, Vol.7, pp.375~387.
- (26) Grimm, C. M. and K. A. Smith, 1997, *Strategy as Action*, South-Western Publishing.
- (27) Gulati, R. and H. Singh, 1998, The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Alliances, *Administrative Science Quarterly*, Vol.43, pp.781~814.
- (28) Gulati, R., D. Lavie and H. Singh, 2003, The Nature of Partnering Experience and The Gains from Alliances, Paper presented at the 62nd Annual Meeting of the Academy of Management, Seattle.
- (29) Gulati, R., N. Nohria and A. Zaheer, 2000, Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp.203~215.
- (30) Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson and R. L. Tatham, 2009, *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall.
- (31) Hamel, G., 1991, Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.83~103.
- (32) Hamel, G., Y. L. Doz and C. K. Prahalad, 1989, Collaborate with Your Competitors-And Win, *Harvard Business Review*, Vol.67, pp.133~139.
- (33) Harrigan, K. R., 1985, An Application of Clustering for Strategic Group Analysis, *Strategic Management Journal*, Vol.6, pp.55~73.
- (34) Harrigan, K. R., 1988, Strategic Alliances and Partner Asymmetries, *Management International Review*, Vol.28, pp.53~72.
- (35) Harrison, J. S., M. A. Hitt, R. E. Hoskisson and R. D. Ireland, 1991, Synergies and Post-Acquisition Performance: Differences Versus Similarities In Resource Allocations, *Long Range Planning*, Vol.17, pp.173~190.
- (36) Harrison, J. S., M. A. Hitt, R. E. Hoskisson and R. D. Ireland, 2001, Resource Complementarity In Business Combinations: Extending The Logic To Organizational Alliances, *Journal of Management*, Vol.27, pp.679~690.
- (37) Haveman, H. A., 1993, Organizational Size and Change: Diversification in the Savings and Loan Industry After Deregulation, *Administrative Science Quarterly*, Vol.38, pp.20~50.
- (38) Hawley, A. H., 1986, *Human Ecology: A Theoretical Essay*, University of Chicago Press.
- (39) Hitt, M. A., L. Bierman, K. Shimizu and R. Kochhar, 2001, Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective, *Academy of Management Journal*, Vol.44, pp.13~28.

al Relationships : Integration and Future Directions , *Academy of Management Review* , Vol.15 , pp.241~265.

(76)Oliver , C. , 1997 , Sustainable Competitive Advantage : Combining Institutional and Resource-based Views , *Strategic Management Journal* , Vol.1 , pp.697~713.

(77)Park , S. H. and G. R. Ungson , 1997 , The Effect of National Culture , Organizational Complementarity and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution , *Academy of Management Journal* , Vol.40 , pp.279~307.

(78)Parkhe , A. , 1991 , Interfirm Diversity , Organizational Learning and Longevity in Global Strategic Alliances , *Journal of International Business Studies* , Vol.22 , pp.579~601.

(79)Pfeffer , J. and G. Salancik , 1978 , *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective* , Harper & Row.

(80)Phan , P. H. and T. Peridis , 2000 , Knowledge Creation in Strategic Alliances : Another Look at Organizational Learning , *Asia Pacific Journal of Management* , Vol.17 , pp.201~222.

(81)Polanyi , M. , 1966 , *The Tacit Dimension* , Doubleday.

(82)Powell , W. W. , K. W. Koput and L. Smith-Doerr , 1996 , Interorganizational Collaboration and The Locus of Innovation : Networks of Learning in Biotechnology , *Administrative Science Quarterly* , Vol.41 , pp.116~145.

(83)Quinn , R. and K. Cameron , 1983 , Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness , *Management Science* , Vol.29 , pp.33~51.

(84)Rao , H. , G. F. Davis and A. Ward , 2000 , Embeddedness , Social Identity and Mobility : Why Firms Leave The NASDAQ And Join The New York Stock Exchange , *Administrative Science Quarterly* , Vol.45 , pp.268~292.

(85)Rothaermel , F. T. and D. L. Deeds , 2004 , Exploration and Exploitation Alliances in Biotechnology : A System Of New Product Development , *Strategic Management Journal* , Vol.25 , pp.201~222.

(86)Rothaermel , F. T. , 2001 , Incumbent s Advantage through Exploiting Complementary Assets via Interfirm Cooperation , *Strategic Management Journal* , Vol.22 , pp.687~699.

(87)Rowley , T. J. , H. R. Greve , H. Rao , J. Baum and A. V. Shipilov , 2005 , Time to Break Up : Social and Instrumental Antecedents of Firm Exits from Exchange Cliques , *Academy of Management Journal* , Vol.48 , pp.499~520.

(88)Salancik , G. R. and J. Pfeffer , 1977 , Who Gets Power-And How They Hold On To It : A Strategic-Contingen-

cy Model of Power , *Organizational Dynamics* , Vol.5 , pp.3~21.

(89)Sampson , R. C. , 2007 , R&D Alliances and Firm Performance : The Impact of Technological Diversity and Alliance Organization on Innovation , *Academy of Management Journal* , Vol.50 , pp.364~386.

(90)Shuen , A. A. , 1994 , *Technology Sourcing and Learning Strategies in the Semiconductor Industry* , Unpublished doctoral dissertation , University of California , Berkley.

(91)Stafford , E. R. , 1994 , Using Co-Operative Strategies to Make Alliances Work , *Long Range Planning* , Vol.27 , pp.64~74.

(92)Stuart , T. E. , 2000 , Interorganizational Alliances and The Performance of Firms : A Study of Growth and Innovation Rates in A High-Technology Industry , *Strategic Management Journal* , Vol.21 , pp.791~811.

(93)Sutton , R. I. and T. D'Aunno , 1989 , Decreasing Organizational Size : Untangling the Effects of Money and People , *Academy of Management Review* , Vol.14 , pp.194~212.

(94)Teece , D. , 1992 , Competition , Cooperation , And Innovation : Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress , *Journal of Economic Behavior and Organization* , Vol.18 , pp.1~25.

(95)Thompson , J. D. , 1967 , *Organizations in Action* , McGraw-Hill.

(96)Tsai , W. , 2001 , Knowledge Transfer In Intraorganizational Networks : Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Innovation and Performance , *Academy of Management Journal* , Vol.44 , pp.996~1004.

(97)Verspagen , B. and G. Duysters , 2004 , The Small World of Strategic Technology Alliances , *Technovation* , Vol.24 , pp.563~571.

(98)Wang , L. and E. J. Zajac , 2007 , Alliance or Acquisition? A Dyadic Perspective on Interfirm Resource Combinations , *Strategic Management Journal* , Vol.28 , pp.1291~1317.

(99)Weber , M. , 1978 , *Economy and Society* , University of California Press.

(100)Williamson , O. E. , 1985 , *The Economic Institution of Capitalism* , Free Press.

(101)刘益、李垣、杜旂丁 :《基于资源风险的战略联盟结构模式选择》,《管理科学学报》2003年第4期。

(102)徐二明、张欣 :《战略联盟中的机会主义行为抑制因素研究》,《兰州学刊》2008年第4期。



- A Study Based on the Method of the Factor Analysis on the Evaluation of the Competitiveness of China's Listed Commercial Banks..... *Guo Cuirong and Liu Liang*
- A Study on the Impact of China's Stock and Housing Price Fluctuation on the Consumer Consumption  
..... *Zhang Yangbin*
- An Analysis of the Location Entropy of China-ASEAN Free-trade Zone's Traffic Development  
..... *Xia Fei and Yuan Jie*
- The Division of Work in Products, the Industrial Transfer, and the Upgrading of China's Industrial Structure  
..... *Xu Nan and Li Jianjun*
- Several Problems that Need to be Discussed about the Evaluation of the International Competitiveness of WEF  
..... *Chai Xiaoqing*

**ABSTRACTS OF SELECTED ARTICLES**

**The Main-body Confidence of the Market and the Characteristic of Nonlinearity of the Fiscal Multiplier Effect: An Analysis Based on the Non-fact of the SVAR**

*Li Yongyou*

Nonlinear effects of fiscal policies have been studied in recent years. Based on the SVAR model and counterfactual analysis, this text studies whether market confidence has played an important role in multiplier effects of fiscal policies since 1999. The conclusion indicates the multiplier sizes of fiscal impulses aren't significantly different with or without confidence, however, the multiplier size of fiscal impulse is bigger with confidence than that without confidence when the economy suffers from strong shocks. The phenomenon above stems from the strategies of fiscal policies, demand management based on expenditure expansion can significantly boost market confidence during the crisis, but the size of multiplier becomes smaller and smaller as the policy is to continue. To satisfy expenditure need, the government has to increase the taxation, which deteriorates market confidence and induces a stronger cautious motivation.

**The Formal and Informal Authority, the Accountability and the Smooth Consumption: the Data from the Experience from China's Villages**

*Guo Yunnan, Yao Yang and Jeremy Foltz*

Using the survey data from China's villages, we have, in this paper, studied the impact of the fact that the elected village head (EVH) comes from the family of the largest surname on the degree of the family smooth consumption, and explained it from the angle of the accountability of the EVH. We have discovered that, compared with the villages in which the EVH who comes from other surnames, the degree of the smooth consumption is lower in villages in which the EVH who comes from the largest surname. The reason lies in the fact that the EVH coming from the largest surname can use his or her position in the patriarchal clan, can start from an informal authority to persuade his or her clannish members to support his or her decision, making the administrative power bring into full play, increasing the investment into public goods in the village, but not impinging against the private subsidy to the family. Those recoveries mentioned above are helpful to the understanding of the interactive relationship between the traditional organizations (such as the patriarchal clan) and the modern systems (e.g. election) and can offer some references for the management of villages.

**A Study on the Effect of the Resources Complementarily on Opportunism and the Performance of the Strategic Alliance**

*Xu Erming and Xu Kai*

Since 1980s, an increasing number of strategic alliances appears all over the world, strategic alliances is gradually

becoming firms' development form, although it shows a high level of failure rate. Based on resource dependency theory and transaction cost theory, this study analyzed the effect of cooperation and competition on alliance performance using the concepts of resource complementarity and opportunism. The results indicate that resource complementarity improves both alliance financial performance and innovation while opportunism negatively influence alliance financial performance and innovation. Furthermore, moderate level of resource complementarity could effectively mitigate opportunism, but too high or too low resource complementarity may put the firms in the risk of opportunism. That is to say that there is an inverted U-shaped relationship between resource complementarity and opportunism.

#### **The Independence of Compensation Committees and the Higher Reward Given to Managers: the Sensitivity of Performance—An Analysis and a Test Both Based on the Hypothesis of the Justifying Compensation**

*Xie Deren, Lin Le and Chen Yunsen*

In this paper, we have put forward and preliminarily and empirically tested the "Justifying Compensation Hypothesis" (JCH). First of all, we have, in this paper, put forward the JCH, and, on this basis, put forward our hypothesis about the Son of the JCH: when managers have the demand for justifying compensation (JC) and relatively great ability to impact on the establishment of policies for company's reward, and when the net effect of the JC increases, managers will increase the degree of the sensitivity of reward-performance to justify "the justification of the results". We have examined the above-mentioned "Son" and discovered that, in the nation-controlled listed companies in which managers' demand for JC is eager, compared with firms in which managers do not hold a concurrent post of being a member of the reward committee, the degree of the sensitivity of reward-performance of managers who hold a concurrent post of being a member of the reward committee is obviously much higher, that the relationship between managers holding such a post and the still higher degree of the sensitivity of reward-performance finds its expression mainly in companies that give high pay to their employees and have relatively better performance and whose location is the area where the degree of commercialization is relatively low, which shows that the increase in managers' degree of the sensitivity of reward-performance is because of managers' demand for the JC, and that increase mentioned above is an expression of managers' selfishness. In this paper, we have offered some preliminary experiential proofs. What should be pointed out is that, although the deduction and the finding of the hypothesis in this paper are different from the anticipation of the agents theory of the mainstream, the results of our study do not mean that, considered from the economic consequence, still higher is the agent cost of national controlling listed companies in which managers hold a concurrent post of being a member of the reward committee.

---

<b>Editor in Chief:</b>	<b>Li Kemu</b>
<b>Vice Chief_Editor:</b>	<b>Tian Yuan, He Shaohua, Lu Jian &amp; Jiang Dongsheng</b>
<b>General Editor:</b>	<b>Xie Yue</b>
<b>President:</b>	<b>Gao Yanjing</b>
<b>Sponsor:</b>	<b>Development Research Centre of the State Council,P.R.C.</b>
<b>Add:</b>	<b>No.8 Dazhongsi, Donglou, Beijing, China</b>
<b>Tel:</b>	<b>(010)62112235 62111169</b>

---

**MANAGEMENT WORLD**  
**Original Name: ADMINISTRATIVE WORLD**