竞争性战略联盟中合作绩效的影响因素分析

徐爱东[1,2]，龙 勇[1]

(1.重庆大学 经济与工商管理学院，重庆 400030；2.重庆工商大学 经济与贸易学院，重庆 400067)

摘 要：提出了风险、信任、合作模式和联盟绩效之间的概念模型，采用方差分析的方法，对概念模型包含的各种假设做实证分析。研究结果表明：我国的竞争对手之间的合作是非理性的，信任不是建立在合作绩效的基础上，合作中往往不考虑风险对绩效的影响，只重视股权合作的方式。

关键词：竞争性战略联盟；合作绩效；合作模式；合作风险；信任

中图分类号：F271 文献标识码：A 文章编号：1001–7348(2010)09–0001–05

竞争对手的合作绩效包括成本分摊、核心能力的协同、鞭策成员提高工作效率和创造更多利润。资源论从合作分散风险、交换资源、突破市场壁垒、实现规模经济和协同经济等方面分析了联盟绩效。他们认为联盟结构模式对联盟绩效的影响很关键，不同的战略联盟结构模式决定战略联盟的绩效不同[1]。大多数关于战略联盟结构的研究使用的分类法是股权式的联盟和非股权式的联盟[2]。合作企业之间必然会根据其所面临风险的种类、大小及可能性的不同，而对战略联盟的结构模式进行选择。交易成本论认为合作风险通过影响企业间合作模式以获得最小交易成本，进而影响企业间合作绩效。还有学者认为信任是联盟管理的核心变量，是维持商业合作关系的主线，减少了契约监控和细化，提供了合作的物质激励，减少了不确定性。在实践中，一方面，发生在竞争对手之间的联盟合作呈现加速增长的趋势[3,4]，成功的竞合联盟的收益率要比工业平均水平高很多[5]；另一方面，一些竞争对手之间即使存在明显的合作前景，也不愿意合作。例如中国电信宁可网络闲置，也不愿意和竞争对手合作共建网络。没有接入网的企业不是去租赁别人的网络，而是建立起自己的网络王国[6]，这导致了我国电信网络重复建设和资源浪费[7]。

以上研究表明，信任、风险、合作模式对竞争性战略联盟的绩效有重要影响。为了搞清为什么有的对手之间愿意合作，而有的竞争对手之间却不愿意合作，本文用实证的方法来研究竞争型战略联盟的合作绩效及其影响因素之间的关系。在对我国企业中竞争对手的合作做广泛调查的基础上，探讨了中国式的信任、风险、合作模式对竞争性战略联盟绩效的影响。

1 模型与假设

1.1 合作模式和联盟绩效

Killing 和 Yoshino & Rangan[9] 将联盟分为 3 类：非传统形式的合同、相互参股联盟和股份合资企业。本文将合作模式分为股权式和非股权式两种。交易成本论认为不同的联盟结构模式投入的成本不同，股权模式可以通过命令来保证双方的行为可被监测，并与激励制度保持一致。同时，股权能够使企业的利益共生，提供一个监督参与者行为的基础，以降低某个参与者进行投机行为的可能性。根据股权进行利益分配，必然会促进参与者之间更加密切的合作。由于股权联盟比契约联盟更能促进企业间知识的交流与传播，降低核心专利资产和特有技术流失的可能性[10,11]，所以联盟模式越接近股权模式，联盟绩效越高。因此，本文提出假设 1：

H1:竞争对手之间采取股权合作模式比非股权模式的联盟绩效高。

1.2 合作风险、合作模式和联盟绩效

合作风险可能来自市场的不确定性、技术的不确定性和违约的风险[12]。从风险角度的研究认为，公司的管理者通过对公司未来在战略联盟中可能遇到的风险的种类和程度的评价来选择不同的规避方法。由于战略联盟的各种结构模式具有自身的特性，在规避风险的种类和能力上各不相同，所以使得公司对每一种结构模式的选择偏好不同[13]。

从交易成本经济学的逻辑来看，合作风险通过影响企业间合作模式以获得交易成本最小化，即通过与合适的合作模式匹配来影响企业间合作成本控制，并进而影响企业间合作绩效。由于股权式与非股权式联盟在规避绩效风险

收稿日期：2009–05–12
基金项目：国家自然科学基金项目(70672012/G0201)
作者简介：徐爱东(1972–)，男，湖南岳阳人，重庆工商大学经贸学院副教授，重庆大学经济与工商管理学院博士研究生，研究方向为企业战略管理、数量经济学；龙勇(1963–)，男，重庆人，重庆大学经济与工商管理学院副院长、教授、博士生导师，研究方向为战略管理和风险投资。

方面的能力不同，因此进行战略联盟的公司必然会根据其所面临风险的种类、大小及可能性的不同评价，而对战略联盟的结构模式进行选择。威廉姆森认为，环境不确定性越高，双方越倾向于从事机会主义行为，企业所面临的防范成本也就越高，因此需要用股权式合作模式来实现有效治理。

张缨[14]则指出我国企业间经济活动中广泛存在着“低信用”、“违约”现象。低信用是企业在转型期社会(关系网络)结构的现状下本能的或有意识的生存策略和行为选择。因此，这种状况增加了合作的违约风险。企业合理规避风险的一个重要手段是合作模式上采用股权式合作。因此，本文提出假设 2：

H2a:竞争对手间合作风险越高，企业间合作绩效越低；

H2b:竞争对手间合作风险越高，企业越倾向于使用股权式合作；

H2c:竞争对手间合作风险程度高，而且使用非股权式合作时，企业间合作绩效最低。

1.3 信任、合作模式和联盟绩效

信任就是指存在于联盟合作方之间的个人层次的相信对方、尊重和友谊。Kale 等人通过关系资本来解释联盟绩效，发现联盟合作方之间的关系资本越大，学习的程度越高；联盟合作方之间的关系资本越大，对核心的私有财产的保护能力越强。Gulati 认为相互信任可以降低彼此对机会主义行为的担心。交易成本论者认为信任可以减少谈判和降低监督力度，从而减少沟通和监督成本，提高联盟绩效。相对而言，已经建立感性信任的合作伙伴之间的沟通成本和监督成本要低于理性信任，同时具备两种信任的合作伙伴达到了感情和利益高度一致的状态，合作效率最高。

一些学者从社会网络的角度研究了企业间信任对企业间合作模式选择的影响，认为联盟结构(合作模式)是联盟关系的润滑剂。市场代表着理性合作的结果，契约和信任就是它的保证机制。Zollo，Reuer 和 Singh[15]的实证结果表明，伙伴特有的合作经验与合作模式的匹配将影响企业间合作绩效。由于个人的有限理性，外在环境的复杂性和不确定性，契约是不完全的；信任通过降低和节约交易成本保证交换交易的达成。现实生活中，大多数契约是依赖习惯、诚信、声誉等方式(实质核心就是信任)完成的，即使是有法律强制力的契约也主要是增加威慑力，极少通过法律去完成[16]。Gulati(1995)认为企业间信任程度越高，企业越倾向于使用非股权式合作。其实证结果表明，当企业间建立较高的信任关系时，双方会更倾向于采用非股权式合作。

Whitley[17]发现:中国人主要以交往经验(包括个人声誉及过去交往状况)和个人特性(包括两人特有的既定关系)建构信任。在中国的企业合作中，对伙伴的信任是基于个人关系的信任，具有很强的感情色彩。这与西方的经营环境有很大的区别，中国企业联盟往往没有高水平的约定和高水平的绩效。因此，本文提出假设 3：

H3a:竞争对手间信任程度越高，企业间合作绩效越高；

H3b:竞争对手间信任程度越高，企业越倾向于使用非股权式合作；

H3c:竞争对手间信任程度高，而且使用股权式合作时，企业间合作绩效最高。

前文的假设涉及 4 个主要指标因子，分别是合作风险、企业间信任、合作模式和企业间合作绩效；加入各个因子的维度后(见 2.2 指标选择)，建立概念模型如图 1 所示。模型中合作风险、企业间信任、合作模式 3 个因子都直接影响竞争性战略联盟的合作绩效，合作风险和企业间信任还影响合作模式，从而间接影响合作绩效。

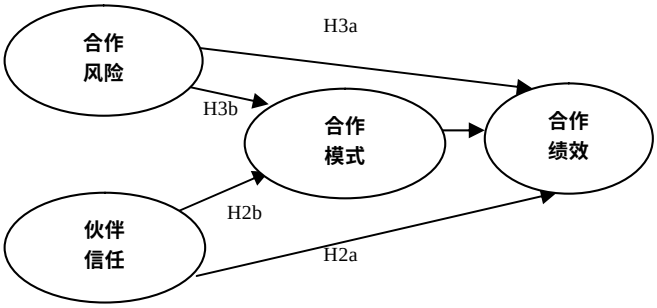


图 1 竞争性战略联盟合作绩效及其影响因素模型

2 研究方法

2.1 问卷调研

本文采用 Likea5 级刻度测度变量，时间跨度从 2008 年 3 月至 2008 年 11 月，以重庆、深圳两地的制造业、电信业和 IT 业为主，进行较大范围的正式调查。本次调查共发放问卷 400 多份，收回问卷 125 份，经分析处理后，有效问卷 99 份。调研的对象绝大部分是企业的负责人、财务人员、统计人员等。

2.2 指标选择

合作绩效的度量一直还没有形成一套公认的行之有效的指标体系[15]。Seung [18]建立了 3 种业绩对合作绩效进行考察：①经营业绩，如业务量增长、完成有计划的目标、制造的利润、完成雇员生产率的可接受水平、降低单位成本和降低超额成本；②人力资源业绩，通过开发它的劳动力、积累管理技能和为战略实施创造组织能力来构建能力的程度；③一般业绩，是依据与努力、期望的结果。李忠云[19]使用了战略目标完成度、业务增长量、市场占有份额增长、利润增加、生产和交易成本的降低等指标对战略联盟的绩效进行分析。考虑被调查者填写问卷的困难、度量的难度以及竞争性的企业之间的绩效度量的特殊性，本文选择的合作绩效研究指标为：利润的增加(x_1)和竞争优势的提升(x_2)两个维度。

对于合作风险的测量，Sampson，Lawrence 和 Puranam[12]采用产业技术、竞争态势和市场需求趋势等维度来衡量联盟合作风险。本文认为合作风险主要是合作中技术不确定性、市场需求的不确定性和合作伙伴违约造成的。因此，本文将企业间合作风险归纳为：伙伴不履行承诺的可能性大小(x_3)，产品需求波动使联盟蒙受损失多少(x_4)和共同研

究开发成功的概率(x_5)3 个维度。

国外很多学者都采用双方合作的次数来衡量信任程度。我们调查发现，中国很多企业间的信任建立在合作双方对彼此人品的了解、合作的观念和违约的成本大小等因素的基础之上，而违约的成本往往是制约竞争对手的一个重要因素。因此，本文采用对伙伴的认识的深刻程度（x_6），双方违约的成本大小(x_7)和合作对双方的重要程度(x_8)3 个维度来测量信任程度。

合作模式(x_9)分非股权式合作和股权式合作两种模式，本文采用虚拟变量衡量，分别设非股权式合作为 0 和股权式合作为 1。

在计算因子的测度值时，很难直接衡量各个维度的相对重要性，本文采用因子所包含的各个维度的简单加权平均值加以度量。

2.3　分析方法

首先，将合作模式作为控制变量，分析合作模式变量对绩效的影响。然后，将风险作为控制变量，分析风险对绩效的影响；将风险水平和合作模式共同作为控制变量，分析风险水平和合作模式对绩效的影响。最后，将信任作为控制变量，分析信任对绩效的影响；将信任水平和合作模式作为控制变量，分析信任水平和合作模式对绩效的影响。在分析方法上，本文采用方差分析方法，采取 SPSS 软件进行分析。计算的过程中，将信任和风险以平均值为界限，分成高低两个组别，分析信任和风险的高低对合作模式和联盟绩效的影响。

3　实证结果分析

3.1　不同合作模式下的联盟绩效

合作模式对联盟绩效的显著性水平小于 0.05(见表 1)，所以不同合作模式对联盟的绩效差异显著。根据表 2，可以看出，股权合作的联盟绩效(Mean=3.562 5)优于非股权合作的联盟的绩效(Mean=3.117 6)。综上所述，假设 1 是成立的。

表 1　不同的合作模式对合作绩效的显著性差异

Dependent Variable: 合作绩效

差异来源	三类平方差	自由度	均方值	F值	显著性水平.
合作模式	4.893	1	4.893	9.473	0.003

表 2　不同的合作模式的合作绩效的均值

Dependent Variable: 合作绩效

合作模式	均值	标准差
非股权合作	3.117 6	0.725 2
股权合作	3.562 5	0.711 8

3.2　不同风险下的联盟绩效

3.2.1 风险和联盟绩效

风险对联盟绩效的显著性水平小于 0.05(见表 3)，所以不同风险对联盟绩效影响显著。根据表 4，可以看出，低风险的联盟绩效(Mean=3.061 0)比高风险的联盟绩效(Mean=3.525 9)低。综上所述，假设 2a 是不成立的。

表 3　不同风险的合作绩效的显著性差异

Dependent Variable: 合作绩效

差异来源	三类平方差	自由度	均方值	F值	显著性水平.
风险分组	5.191	1	5.191	10.110	0.002

表 4　不同风险的合作绩效的均值

Dependent Variable: 合作绩效

风险分组	均值	标准差
低风险	3.061 0	0.644 2
高风险	3.525 9	0.763 3

3.2.2 风险、合作模式和联盟绩效

在考虑风险的情况下，合作模式对联盟绩效的影响不显著(显著性水平大于 0.05，见表 5)，风险和合作模式的交叉项对联盟绩效的影响也不显著(显著性水平大于 0.05，见表 5)。根据表 6，可以看出，联盟合作越趋近低风险非股权合作，则联盟绩效水平越低。高风险情况下，采用股权合作的方式的联盟绩效水平最高。综上所述，假设 2b 成立和假设 2c 不成立。

表 5　不同风险、合作模式下联盟绩效的显著性差异

Dependent Variable:联盟绩效

差异来源	三类平方差	自由度	均方值	F值	显著性水平.
风险分组	2.611	1	2.611	5.222	0.025
合作模式	1.833	1	1.833	3.666	0.059
风险分组*合作模式	0.112	1	0.112	0.224	0.637

表 6　不同风险、合作模式下联盟绩效均值

Dependent Variable: 合作绩效

风险分组	合作模式	均值	标准差
低风险	非股权合作	3.000 0	0.682 3
	股权合作	3.227 3	0.517 9
高风险	非股权合作	3.285 7	0.767 6
	股权合作	3.662 2	0.736 5
Total	非股权合作	3.117 6	0.725 2
	股权合作	3.562 5	0.711 8

3.3　不同的信任和联盟绩效

3.3.1 信任和联盟绩效

信任对联盟绩效的显著性水平大于 0.05(见表 7)，所以不同信任对联盟的绩效没有显著影响。根据表 8，可以看出，低信任的联盟绩效(Mean=3.342 1)比高信任的联盟绩效(Mean=3.304 3)高。

综上所述，假设 3a 不成立。

表 7　不同信任下联盟绩效的显著性差异

Dependent Variable: 联盟绩效

差异来源	三类平方差	自由度	均方值	F值	显著性水平.
信任分组	1.483E-02	1	1.483E-02	0.027	0.870

表 8 不同信任下联盟绩效的均值

Dependent Variable: 合作绩效

信任分组	均值	标准差
低信任	3.342 1	0.727 5
高信任	3.304 3	0.749 8

3.3.2 信任、合作模式和联盟绩效

在考虑信任的情况下，合作模式对联盟绩效的影响显著(显著性水平小于 0.05，见表 9)，信任和合作模式的交叉项对联盟绩效的影响也显著(显著性水平小于 0.05，见表 9)。根据表 10，可以看出，联盟合作越趋近低信任股权合作，则联盟绩效水平越高。信任低并采用股权合作的方式的联盟绩效水平最高。综上所述，假设 3b 和假设 3c 不成立。

表 9 不同信任、合作模式下联盟绩效的显著性差异

Dependent Variable: 联盟绩效

差异来源	三类平方差	自由度	均方值	F值	显著性水平.
信任分组	0.538	1	0.538	1.148	0.291
合作模式	3.310	1	3.310	7.059	0.011
信任分组*合作模式	1.269	1	1.269	2.706	0.108

表 10 信任、合作模式下联盟绩效均值

Dependent Variable: 联盟绩效

信任分组	合作模式	均值	标准差
低信任	非股权合作	3.038 5	0.557 6
	股权合作	4.000 0	0.632 5
高信任	非股权合作	3.166 7	0.866 0
	股权合作	3.392 9	0.684 4
Total	非股权合作	3.090 9	0.683 8
	股权合作	3.575 0	0.712 2

4 问题讨论

通过以上的实证分析可以看到，假设 1 是成立的，说明在我国，竞争对手之间采取股权合作模式比非股权模式的联盟绩效高。这与交易成本论的研究结果一致。因为股权模式的合作，能够更加有效地和竞争对手形成利益共同体，能有效地控制联盟的合作，所以股权合作模式联盟绩效较高。

假设 2a 不成立，假设 2b 成立，竞争对手之间合作风险越高，企业间合作绩效越低。表明中国的企业和竞争对手之间的合作并没有考虑风险对绩效的影响问题，在面临合作风险时，往往采用和竞争对手形成利益共同体的股权式合作，达到和对方正常的合作，保证合作绩效的目的。假设 2c 不成立，主要是因为风险与合作绩效无关，导致风险和合作模式的交叉项对合作绩效没有影响。这个结论和西方学者研究西方国家的实证结论不同，这可能与我国的国有企业经理是政治家而不是企业家，不懂经济和经营，不懂经营、技术和市场的风险，从而不考虑风险对合作的影响有关。

假设 3a、假设 3b 和假设 3c 都不成立，表明在我国竞争对手之间的信任程度和企业间合作绩效无关。中国式的信任建立在企业的领导之间的交往经验(包括个人声誉及过去交往状况)和个人特性(包括两人特有的既定关系)的基础上，而西方国家企业家之间的信任建立在某些利益关系协调的基础之上，是追逐企业经营利益最大化的理性信任。因此中国式的信任不是以合作绩效为核心的信任，而且无论信任程度高低都倾向采取股权式合作。这个结论和西方学者的结论也不一致，但是和国内一些学者研究中国情况的结论一致。

5 总结

通过理论分析和实证检验，关于信任、风险和合作模式对于联盟绩效的影响，本文得出如下结论：

(1)在中国的人文环境下，企业间的信任不是建立在联盟绩效的基础上，而是建立在某些特定关系的基础之上；特定的个人关系有助于提高合作绩效。

(2)中国企业竞争对手之间的合作风险控制与否不影响合作。反映了中国的市场还不成熟，尤其是国有企业，在合作中对风险的意识是非理性的。

(3)中国企业竞争对手之间的合作比较注重合作模式。是否和竞争对手之间共同拥有股权，共同拥有合作体，往往成为影响合作绩效的主要因素。

总的来看，由于我国企业在管理风险控制等方面与国外公司存在较大差距，理性的信任不能很好地指导企业的行为。这提醒我国企业在竞争性战略合作中应高度重视风险意识和理性信任的培养。首先企业和竞争对手合作时，要选择具有较高诚信度，而且对合作有较大依赖性的伙伴。其次，为企业营造正常竞争的市场环境非常重要。这种正常的市场机制，一方面保障合作各方冲出非理性的误区，重塑市场经济主体的行为，以便在合作中建立高度的信任关系。另一方面保证我国进入 WTO 后，企业在竞争过程中互相合作，逐渐适应国际国内环境、适应市场竞争，在合作中获得成功，在经营业绩、学习创新和竞争优势方面获得收益。

参考文献：

[1] PARKHE，A. Strategic alliance structuring：A game theory and transaction cost examination of interfirm cooperation [J]. Acad. of Management Studies，1996(33)：827–844.

[2] TEECE，D. J. Competition，cooperation，and innovation：organizational arrangements for regimes of rapid technological progress [J]. J. Econ. Behav. Organ，1992(18)：1–5.

[3] DUSSAUGE P.，GARRETTE B.，MITCHELL W. Learning form competing partners：outcomes and durations of scale and link alliances in Europe，North America and Asia [J]. Strategic Management Journal，2000(21)：99–126.

[4] DAGNINO G. B.，PADULA G.Coopetiton strategy：a new kind

of interfirm dynamics for value creation [R]. EURAM – The European Academy of Management Second Annual Conference "Innovative Research in Management", Stockholm, 2002.

[5] ZINELDIN M.Co–opetition: the organisation of the future [J]. Marketing Intelligence&Planning, 2004, 22(6/7): 780–789.

[6] DUYSTERS G, DE MAN A P, WILDEMAN L. A network approach to alliance management [J]. European Management Journal, 1999, 17(2): 182–187.

[7] 何磊.震惊:重复建设耗掉N个三峡[J].中国信息界, 2005(3): 7.

[8] LIL, PORTEUS E. Optimal operating policies for multiplant stochastic manufacturing systems in a changing environment [J]. Management Science, 2001, 47(11): 539–1551.

[9] KILLING, J. Understanding alliances: the role of task and organizational complexity [A]. In: F. J., Lorange, Peds. Cooperative Strategies in International Business [C]. Lexington, MA: Lexington Books, 1988: 55–68.

[10] KOGUT B.Joint ventures: Theoretical and empirical perspe ctives [J]. Strategic Management Journal, 1988, 9(4).

[11] PISANO, G. P. Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry [J]. Journal of Law, Economics and Organization, 1989, 5(1).

[12] GULATI R, LAWRENCE P R, PURANAM P.Adaptation in Vertical Relatioaships: Beyond Incentive Conflict [J]. Strategic Management Journal, 2005(26).

[13] DAS T. K. Risk types and inter–firm alliance structures [J]. Journal of Management Studies, 1996(33): 827–844.

[14] 张缨.中国转型期企业间经济活动"低信任"违约现象的社会学解释[J].安徽大学学报(哲学社会科学版), 2001(3).

[15] ZUCKER, L. G.Production of trust: Instituional sources of economic structure, 1840–1920 [J].Research in Organizational Behavior, 1986(8): 53–112.

[16] SINGH, KULWANT, WILLMITCHELL.Precariouscollabor-ation: Business survival after partners shut down or form new partnerships [J].Strategic Management Journal, 1996(17): 99–106.

[17] WHITE S, LUI, S.Interaction costs: The cooperative side of an internal tension in alliances [C].The Asia Academy of Management Conference: 2007.

[18] PARK, SEUNG HO, ROGER CHEN, AND SCOTT GALLAGHER.Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start–ups [J].Academy of Management Journal, 2002, 45(3): 527.

[19] 李忠云,龙勇,张宗益.技能型战略联盟合作效应和企业讨价还价能力实证研究[J].中国软科学, 2004, 168(12): 58–64.

(责任编辑：查晶晶)

Influencing Factors of Collaboration Performance in Competitive Strategic Alliance

Xu Aidong[1,2], Long Yong[1]

(1.School of Economics and Business Administration, Chongqing University, Chongqing 400030, China;2.School of Economics and Business Administration, Chongqing University of Bussines and Technology, Chongqing 400067, China)

Abstract: This paper has given the concepts about the risk, trust, cooperation and alliance performance, then it make an empirical analysis on the assumptions which concerned by the conceptual model,applying Variance Analysis. The results showed that the domestic cooperation between competitors is non-rational, trust is not built on the basis of cooperation performance, and pay more attention to the, without considering the impact of risk on cooperation performance.

Key Words: Competing Strategic Alliances; Performance; Risk; Trust