



战略联盟伙伴间特征 与联盟管理实践转移

马永远, 江 旭

西安交通大学 管理学院, 西安 710049

摘要:为了探究联盟管理方法、流程和技能如何在联盟伙伴之间转移,引入联盟管理实践,并对其进行界定。基于知识基础理论,探讨战略联盟伙伴间的行为要素(共同行动)、文化要素(文化相似性)和关系要素(关系团结)3个特征对联盟管理实践获取的影响,研究联盟管理实践转移的3个阶段(即联盟管理实践获取、联盟管理实践应用和联盟管理实践内化)之间的关系。通过对205家联盟企业进行问卷调查获得研究样本,每个企业包括2个关键信息提供者,运用逐步层级回归对假设进行检验。研究结果表明,共同行动和文化相似性均会促进联盟管理实践获取,关系团结与联盟管理实践获取的倒U形相关关系不显著,联盟管理实践应用在联盟管理实践获取与联盟管理实践内化之间起部分中介作用。

关键词:共同行动;文化相似性;关系团结;联盟管理实践

中图分类号:F270

文献标识码:A

doi:10.3969/j.issn.1672-0334.2014.05.001

文章编号:1672-0334(2014)05-0001-11

1 引言

近年来,战略联盟在全球范围内发展迅速,各国企业在研发、制造、营销等众多领域进行合作^[1]。随着企业战略联盟实践的不断深入,企业在战略联盟方面存在的问题也逐渐受到学术界的广泛关注。Kalc等^[2]关注战略联盟在管理方面的问题,认为由于企业对联盟的管理存在一定的困难,几乎一半的联盟均以失败告终。由此可见,企业应考虑提高联盟管理能力,从而降低联盟的失败率。而联盟管理能力的提高需要先进的、有价值的管理方法、流程和技能^[3-4],本研究将这些管理方法、流程和技能统称为联盟管理实践(alliance management practices, AMP)。

然而,鲜有研究关注管理实践如何在联盟成员间转移的问题。战略联盟有助于合作伙伴间知识、技能和资源的共享^[5],从而企业可以通过建立联盟来获取合作伙伴有价值、有意义的知识和管理技能^[6]。知识基础理论的观点认为,当组织认识到自身缺乏

某种知识时,便会产生知识落差,因此会产生从组织外部获取知识的需求^[7-8]。同样,联盟企业也会产生关于AMP的知识落差,促使联盟企业从合作伙伴处获取新的、有价值的AMP。因此,本研究基于知识基础理论的观点,从伙伴间联盟特征出发,探讨战略联盟伙伴间共同行动、文化相似性、关系团结等特征如何影响企业获取AMP以及AMP如何在合作伙伴间转移。

2 相关研究评述

2.1 AMP的概念内涵

在企业的运行过程中,由于企业的历史、文化和员工行为等的影响,组织会产生指导其运行的独特经验、方法和技能。Kostova^[9]把这些指导组织运行的独特经验、方法和技能称为组织实践,并提出组织实践包括组织战略实践、运营实践、营销实践、管理实践等。已有研究关注组织实践转移问题,主要研究

收稿日期:2014-04-23 **修返日期:**2014-08-14

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

作者简介:马永远(1991-),女,安徽亳州人,西安交通大学管理学院博士研究生,研究方向:战略联盟、知识管理和绿色管理等。E-mail:myy126069@163.com

组织实践如何在跨国公司的母公司与子公司间转移^[9-11]。作为组织实践的重要组成部分,管理实践是指组织在长期的管理活动中产生的一整套独特的管理方法、流程和技能。因此,借鉴已有研究以及企业的相关实践,本研究将AMP定义为企业为了提高企业联盟管理能力、实现企业预期联盟目标而形成的一整套方法、流程和技能。

由此可见,AMP属于联盟企业所拥有的、以实践为基础的知识体系。理论研究中,已有一些学者开始关注联盟管理方法、流程或技能的获取和转移等问题。Iicimeriks等^[6]和江旭等^[12]认为,企业可以通过联盟学习过程来获取并积累联盟管理技能;Dycer等^[13]认为,企业通过获取合作伙伴的各种联盟管理方法和管理技能,发展出只有自身特色的联盟管理知识。尽管这些研究对管理实践在联盟企业间转移给予了关注,但其仅对AMP转移这一问题的部分内容进行研究,难以使我们全面而深入地了解AMP转移。因此,本研究将基于知识基础理论分析AMP转移的问题。

2.2 AMP转移

对于组织管理实践转移问题,Kostova^[9]认为将已获取的组织实践加以应用、内化是组织实践转移过程的重要组成部分。Kale等^[2]也提出了类似的观点,认为企业可以通过联盟学习过程获取合作伙伴的管理方法、流程和技能,将已获取的管理方法、流程和技能加以应用、内化是联盟学习过程的重要组成部分。基于此,本研究提出AMP转移包括3个阶段,即AMP获取、AMP应用和AMP内化。作为企业的特殊知识,AMP如何在合作伙伴间转移尚不明确。因此,为了给管理实践如何在联盟企业间转移提供相应的理论指导,有必要进一步研究AMP获取、AMP应用和AMP内化三者之间的关系。

本研究提出AMP转移包括3个阶段,AMP转移始于AMP获取,且AMP获取在AMP转移过程中发挥着十分重要的作用。AMP获取涉及管理方法、流程和技能的跨组织边界转移,必然会受到伙伴间某些特征的影响。战略联盟伙伴间的某些特征会影响联盟成员对其合作伙伴管理实践的认可度,从而对联盟成员管理实践的获取产生一定的作用^[10]。Schreiner等^[4]认为伙伴间的行为因素、文化差距和关系因素等均会对管理知识和技能在联盟成员间的流动产生一定的作用。共同行动、文化相似性和关系团结分别是伙伴间的行为因素、文化差距和关系因素的重要组成部分,然而鲜有研究系统地探讨共同行动、文化相似性和关系团结这些联盟特征是如何影响AMP获取的。因此,为了给企业如何获取AMP这一重要问题提供理论指导,本研究需要进一步研究这些伙伴间的特征是如何影响AMP获取的。

综上所述,为了丰富已有研究,本研究首先探讨联盟企业间共同行动、文化相似性和关系团结如何影响AMP获取,然后进一步分析联盟企业如何将从合作伙伴处获取的管理实践应用并且加以内化。

3 理论基础和假设提出

3.1 共同行动与AMP获取

共同行动是指联盟企业为了完成联盟任务、实现联盟目标,将个体的行为和目标等整合为集体的行动,并利用各自的知识、资源和能力,在联盟运行过程中相互配合、相互帮助的行为^[13]。伙伴间的共同行动影响联盟的运行机制,AMP获取发生在联盟运行过程中,它可能会受到合作伙伴间共同行动的影响。总的来说,联盟企业间的共同行动可以增加合作伙伴知识的相似度和共有度,降低AMP获取的成本,减轻联盟成员所面临的外部环境的压力,为AMP获取提供条件。

具体地说,首先,知识基础理论的观点表明,知识源与接受者之间知识的相似程度和共有程度直接影响知识转移的效率,因此拥有与知识源相似、相同的经验知识对知识获取至关重要^[7-8,14]。伙伴间共同行动的程度越高说明联盟企业在研发、技术共享和项目实施等方面的合作越紧密,这样不仅能够增加联盟双方管理方法、流程和技能的相似性,而且有利于提高联盟双方管理实践的共有程度。管理实践相似性的增加能够促使联盟成员有效地识别合作伙伴有价值的管理知识和技能。另外,管理实践共有程度的提高加深了联盟成员对异质性管理方法、流程和技能更深层次的理解和吸收,从而有利于AMP获取^[15]。

其次,合作伙伴间的共同行动基于多重动机。基于经济动机,联盟企业间共同行动的程度可能会增加^[16]。Tortoriello等^[8]认为企业间知识转移会产生相应的成本,从而对知识转移产生一定的阻碍。而交易成本理论认为,联盟伙伴间的共同行动能够保护联盟专有资产、降低合作过程中的不确定性、提高联盟伙伴间合作的效率等,从而有助于降低联盟伙伴间知识转移的成本。由此可见,共同行动能够提高AMP获取的效率,减少联盟成员从合作伙伴处获取管理实践的成本,从而促进AMP的获取。

最后,Porter等^[17]认为基于战略动机,联盟伙伴间共同行动的程度会增加。联盟伙伴间共同行动的目的之一是取得竞争上的优势地位,联盟伙伴间的共同行动有助于联盟成员在激烈的竞争环境中取得优势地位,降低联盟成员的竞争压力,从而为联盟中的企业获取联盟伙伴的管理实践提供一个稳定的外部环境。另外,外部环境是影响企业间沟通的重要因素,稳定的外部环境有助于各联盟成员在联盟活动中建立和谐的关系,提高成员间的合作程度,从而有助于联盟中的企业从合作伙伴处获取管理实践。因此,本研究提出假设。

H₁ 战略联盟伙伴间共同行动程度越高越有利于AMP获取。

3.2 文化相似性与AMP获取

企业文化是指企业成员所遵循的共同意识、价值观念、职业道德和行为规范。它对企业的知识特征、企业员工的知识选择偏好以及知识获取的方式产生

一定的作用,进而影响企业间知识的转移和分享^[17-18]。组织在进行知识转移之前,必须建立起支持知识转移的环境和文化^[19]。Simonin^[20]认为高度相似的文化能够加快企业间信息的流动,使联盟成员对管理方法、流程和技能的编码和表达基本相同,因此联盟伙伴间的文化相似性会影响AMP获取。

具体地说,首先,文化相似性体现了联盟成员间持有的价值观念、职业道德和行为习惯的相似程度,而相似的价值观念、职业道德和行为习惯有助于伙伴间信任的建立^[21]。Becerra等^[22]认为在联盟知识转移的过程中存在一定的潜在风险,伙伴间的信任有助于促进联盟知识转移的成功进行。由于在联盟运行过程中存在潜在机会主义,合作伙伴会对自身所拥有的管理实践进行保护。伙伴间信任能够降低联盟运行过程中的机会主义风险,促进联盟企业主动与合作伙伴共享其管理实践,从而有助于AMP的获取。

其次,联盟成员间的互动和沟通是影响知识获取的重要因素。影响知识转移绩效的因素可以归纳为沟通、距离、技术不确定性和激励,企业双方充分沟通在知识转移过程中起着十分重要的作用^[23]。高的文化相似性能够促进联盟成员间坦诚的交流,增加伙伴间的互动,有利于增加联盟成员对合作伙伴管理实践的接触,促进管理实践在联盟伙伴间流动^[24],从而有利于联盟成员从合作伙伴处获取管理实践。

最后,企业文化影响员工对管理方法、流程和技能的编码、表达和理解^[25],合作伙伴间文化的差异对联盟企业管理实践获取的效率产生一定的影响。当联盟企业间文化相似性程度较高时,由于成员双方拥有高度相似的共同意识、价值观念和行为规范,所以联盟成员对管理实践这种特殊知识的编码、表达和理解方式基本相同^[19],从而促进联盟中企业的AMP获取。因此,本研究提出假设。

H₂ 战略联盟伙伴间文化相似性程度越高越有利于AMP获取。

3.3 关系团结与AMP获取

关系团结是指联盟成员基于共同利益紧密联系,从而形成成员间的长期合作关系^[26],合作伙伴之间存在不同程度的关系团结水平。关系团结主要体现在两个方面,首先是合作伙伴经济利益方面的一致性,主要是指合作伙伴基于共同的目标和利益,致力于通过相互间的商业交易来实现彼此的目标。其次是体现在关系交易方面,主要是指合作伙伴双方通过相互的交流沟通建立彼此间的信任和承诺,致力于维持长期稳定的交易关系,体现各成员情感上的紧密联系^[23]。由此可见,关系团结有助于将各个合作伙伴联系在一起,增加合作伙伴间相互忠诚和承诺的程度^[27],从而对AMP获取产生一定的影响。

本研究认为,关系团结与AMP获取之间并不是简单的线性关系,而是呈倒U形相关关系。当联盟企业间的关系团结水平比较低时,关系团结水平的提高将有利于AMP获取。具体地说,首先,当关系团结处于较低水平时,随着关系团结水平的提高,联盟成员

之间的相互了解加深,联盟双方均认为其合作伙伴是真实可靠的,从而会增强联盟双方目标和信念的一致性,提高联盟双方对联盟合作目标的承诺^[27]。因此,为了实现共同的利益和目标,合作伙伴会积极向联盟成员提供有价值的管理方法、流程和技能,从而促进AMP获取。其次,关系团结水平的提高使联盟成员互相熟悉彼此的管理方法、流程和技能,提高联盟成员对彼此管理实践的认同度,因此有助于管理实践在联盟成员之间进行传递、交流,并达到共享。最后,随着关系团结水平的提高,联盟成员之间不仅建立紧密的商业关系,而且建立了紧密的个人关系^[28]。紧密的商业关系有利于联盟成员间管理方法、流程和技术的正式交流和沟通,而紧密的个人关系意味着联盟成员间存在频繁的非正式交流和沟通,这样会促进管理实践在联盟成员间的传递。

但是,当联盟企业间关系团结水平增加到一定程度时,过高的关系团结水平会对AMP获取产生不利的影响。首先, Kim等^[29]认为过高的关系团结水平使联盟企业越来越习惯和依赖于过去的合作模式,形成一种组织惯性。在AMP获取的过程中,这种组织惯性会影响联盟成员对待变革的态度,使联盟成员对新的管理方法、流程和技能产生一定的抵触,从而不利于AMP获取。其次, Kim^[30]认为高度的关系团结水平要求关系承诺,并要求为关系的长期发展投资特定的关系资产。因此,为了维持高水平的关系团结,联盟企业需要投入较多资源、产生较高的机会成本。而联盟企业的资源是有限的,这使联盟企业可用于管理实践获取上的资源减少,从而对AMP获取产生不利的影响。因此,本研究提出假设。

H₃ 战略联盟伙伴间关系团结与AMP获取之间存在倒U形相关关系。

3.4 AMP应用在AMP获取与内化间的中介作用

AMP内化是指联盟企业的员工自愿、主动地将获取的管理实践纳入自有管理实践体系,并与其他成员共享这些管理实践^[9]。知识基础理论认为,知识是企业重要的战略资源,企业从外部获取有价值的知识并将其应用于企业自身的实践是提高组织竞争力的重要途径之一^[31]。学习并运用合作伙伴有价值的管理实践有助于提高企业联盟管理能力。另外, Kale等^[2]认为联盟企业的学习过程不仅仅包含对联盟管理方法和技能的获取,还包含对管理方法和技能的吸收、应用和内化。知识转移是一个动态的过程,知识获取和知识内化是知识转移过程中必不可少的环节^[32]。AMP是企业的一种特殊的知识,管理实践的获取能够为联盟企业提供管理其联盟或者联盟组合所需要的管理方法、流程和技能。当从合作伙伴处获取管理实践后,联盟企业需要通过管理实践的应用来重构企业的管理知识和技能体系,将获取的管理实践内化。

具体地说,首先,知识获取能够增加联盟企业的知识积累^[30]。知识获取有助于促进企业的知识应用,而知识应用能够加深企业员工对知识的了解和

掌握,促使企业知识内化^[31]。企业管理联盟或联盟组合需要大量的管理知识和技能,这样可能造成联盟企业内部管理知识和技能的缺口。AMP的获取能够增加联盟企业内部管理知识和技能的积累,使联盟企业拥有更广泛的管理联盟或联盟组合的方法、流程和技能,促进AMP的应用。而AMP应用加深了联盟企业对获取的管理实践的认识,有利于联盟企业理解到其真正价值,从而将获取的管理实践内化。

其次,管理实践的获取不仅有利于联盟企业了解在过去的合作关系中遇到的具体问题、掌握解决问题的办法,而且有助于联盟企业更好地理解联盟或联盟组合的管理现状以及可能面临的管理问题。AMP获取能够帮助管理者吸收具体的管理经验和有价值的管理实践,促进AMP的应用。管理实践应用有助于联盟企业从获取的复杂多样的管理知识和技能中消除无用的知识,识别能够为企业带来竞争优势的管理知识和技能,提高联盟企业员工对获取的管理实践的认同度,从而促进管理实践的内化^[12]。

最后,学习循环理论认为组织学习是不断循环的,学习过程包括了将获取的知识应用并内化,完整的学习过程能够显著地促进企业的知识内化能力^[33]。因此,完整的学习过程有助于联盟企业获取与管理联盟或联盟组合有关的知识 and 技能,并将获取的管理实践应用到企业的联盟或联盟组合的管理,促进AMP的内化。因此,本研究提出假设。

H₄ AMP应用在AMP获取与AMP内化间起中介作用。

本研究假设模型见图1。

4 研究方法

4.1 研究样本和数据收集

本研究以2007年至2010年参与国内外联盟的中国企业为调研对象。选取这一时间段是因为2008年金融危机后国际经济环境发生了很大变化,企业所面临的外部不确定性和风险性增加,加之中国处于改革深化阶段,中国市场的复杂性增加,因此在这种情境下企业需要丰富管理联盟的知识和技能。问卷设计采用已有研究的成熟量表,并结合中国实际情况进行适应性调整。此外,本研究设计了新的量表

测量AMP获取、应用和内化。由于初始问卷是英文的,为避免语言差异对问卷质量造成影响,采用传统的回译方式。在开展全面调研之前,本研究选取10家联盟企业进行预调研,根据预调研问卷的反馈结果,对问卷进行最终的修改和完善,最终确定问卷的形式和内容。

本研究在中国东部、中部、西部分别随机选取500家企业进行调研,调研企业涵盖国有企业、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。为了避免同源方差问题,本研究给每个企业发放的问卷一式两份,由两名高级管理人员分别回答。经过半年的正式调研,至2011年1月,最终收回问卷467份,其中有效问卷410份,共包括205家企业,每家企业问卷分为A卷和B卷。

本研究对收回的205家样本企业的代表性和未返回偏差进行检验,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,结果表明在0.050水平上这些变量以及变量间的关系都不存在显著的差异。通过随机抽样和统计检验可以判断本研究的样本具有代表性,未返回偏差对本研究结果不会有显著的影响。

4.2 变量测量

在问卷设计过程中,本研究采取Likert 7点量表测量涉及的变量,1为完全不同意,7为完全同意。由于调研问卷采用A卷和B卷,所涉及的控制变量、共同行动、文化相似性和关系团结均来自A卷,因变量知识获取来自B卷。各变量测量指标如下。

(1)共同行动。在Kim等^[29]已有研究基础上,采用4个题项测量共同行动,即联盟伙伴在R&D方面紧密合作、联盟伙伴间广泛地进行技术共享、联盟伙伴在产品开发和技术改进方面合作紧密、联盟伙伴在项目实施方面合作紧密。

(2)文化相似性。基于Rai^[19]和Suppiah等^[24]的研究,采用5个题项测量文化相似性,即联盟伙伴间有相似的组织文化、本企业与该联盟有相似的组织文化、合作伙伴与该联盟有相似的组织文化、联盟伙伴间员工的信念和价值观都非常相似、联盟伙伴间有相似的工作氛围。

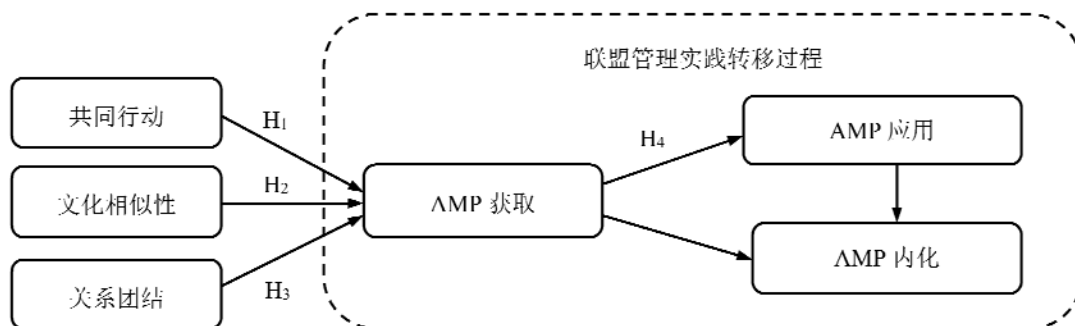


图1 假设模型

Figure 1 Hypothesis Model

(3)关系团结。基于Liu等^[26]的研究,采用4个题项测量关系团结,即联盟伙伴间形成良好商业关系和个人关系、联盟伙伴间的合作关系总体上是融洽的、联盟伙伴间的合作关系能够长期维持、联盟伙伴间能够再次合作。

(4)AMP获取。已有关于联盟的研究中,有关AMP获取这一变量尚未有成熟量表可以借鉴。因此,本研究自行设计新的量表测量AMP获取,具体的设计和调研过程如下。

第一步 在问卷设计之初,本研究对已有研究进行系统的回顾^[5,2,28],梳理出与AMP获取概念相近的测量项。

第二步 在已有研究中相近测量项的基础上,为提高测量的效度并考虑中国情境下的适用性,本研究在预调研中与10家企业的20名高层管理者进行深入讨论,针对每一测量项进行分析,选出与其管理实践比较吻合的选择项,同时对本研究尚未列出的一些AMP获取行为进行补充。

第三步 通过对所获得的有关AMP获取行为的表述进行分类,本研究整理出12个对AMP获取的表述,通过对每一项表述进行简化,由此产生了有12个题项的AMP获取量表。

第四步 为测试量表的有效性,本研究再一次邀请之前参与调研的企业高层管理者对问卷量表进行阅读,请他们判断该量表是否存在模糊项以及是否能将所有AMP获取行为涵盖。根据他们的反馈,进一步对问卷进行优化,将问卷测量题项减为8个。然后,采取Schriesheim等^[24]推荐的方法,请上述管理者对这些测量题项是否能反映构念进行打分。依据该题项是否接近该构念将其标示为,1为很接近,2为次接近,3为一般接近,0为不接近;根据各测量题项对构念的反应程度,为每一个测量项分配权重,1为3分,2为2分,3为1分,0为0分。在此基础上,通过各题项所占构念的百分比来判断各题项是否可取。将每个题项的得分相加,除以满分60分(即每个题项最高得分 $3 \times$ 问卷数20),得出每个题项反映该构念的百分比。最终,4个测量题项在AMP获取这个构念上得分超过60%,本研究采用以这4个测量题项构成的AMP获取的最终量表。

这4项测量题项被用来度量企业如何进行AMP获取,包括本企业通过各种场合学习合作伙伴的联盟管理经验、本企业已熟悉合作伙伴管理联盟的程序和方法、本企业已学会合作伙伴协调任务的技能、本企业已掌握合作伙伴解决冲突的途径和方法。

(5)AMP应用。同样地,已有关于联盟的研究中对AMP应用这一变量尚未有成熟量表可以借鉴,本研究结合已有研究^[9,21],采用与AMP获取量表设计相同的步骤,最终保留了本企业已采用学到的联盟管理经验管理该联盟、本企业已采用学到的程序和方法管理该联盟、本企业已采用学到的管理技能来管理该联盟共3个题项。

(6)AMP内化。结合Scott等^[28]的研究,该变量的

测量采用与AMP获取量表设计相同的步骤,最终保留了本企业已经推行这些联盟管理技能去管理我们其他的合作关系、本企业经常培训管理团队融会贯通学到的联盟管理技能、本企业愿意花费大量精力应用和推广学到的联盟管理技能、本企业一致认为采用学到的联盟管理技能可以提高合作的利益共4个题项。

(7)控制变量。本研究选取企业规模、合作伙伴规模、行业竞争程度、行业发展阶段和联盟经验共5个指标作为控制变量。企业规模采用企业员工总数的自然对数进行测量;合作伙伴规模采用合作伙伴员工数的自然对数进行测量;行业竞争程度采用Likert 5点量表进行衡量,1为无竞争,5为完全竞争;行业发展阶段采用4级评分法进行衡量,1为投入阶段,2为成长阶段,3为成熟稳定阶段,4为衰退阶段;对于联盟经验,有联盟经验定义为1,没有联盟经验定义为0。

5 数据分析

5.1 量表的信度和效度检验

表1给出因子载荷、Cronbach's α 系数和能解释的方差百分比。由表1可知,所有Cronbach's α 系数均超过0.700,表明量表具有良好的信度。由于本研究使用的测量题项大部分来自已有研究,很多学者都曾使用这些量表测量相关变量,因此具有一定的内容效度。所有测量题项的因子载荷都大于0.700,能解释的方差百分比均大于70%,表明本研究选取的测量题项具有良好的收敛效度。

表2给出各变量间的相关性系数和能解释方差百分比的平方根。已有研究表明,如果变量的能解释方差百分比的平方根大于该变量与其他各变量间的相关性系数,则各变量之间具有良好的区别效度。由表2可知,对角线上的数据为能解释方差百分比的平方根,各数据均满足该项要求,因而本研究认为各项指标均具有良好的区别效度。

5.2 结果分析

采用多层线性回归法验证本研究提出的假设。首先检验共同行动、文化相似性和关系团结与AMP获取之间的关系,然后检验AMP应用在AMP获取与AMP内化间的中介作用,表3给出回归结果。

由表3可知,模型1a中只加入控制变量,用以检验控制变量与AMP获取的关系。模型1b在模型1a基础上加入共同行动变量,结果表明共同行动与AMP获取显著正相关, $\beta = 0.405, p < 0.001$, H_1 得到验证。模型1c在模型1a基础上加入文化相似性变量,结果表明文化相似性与AMP获取显著正相关, $\beta = 0.243, p < 0.001$, H_2 得到验证。模型1d在模型1a基础上加入关系团结和关系团结的平方项,结果表明关系团结与AMP获取显著正相关, $\beta = 0.588, p < 0.001$;关系团结的平方与AMP获取的关系不显著, $\beta = -0.045, p > 0.100$,说明关系团结与AMP获取的倒U形关系不显著, H_3 没有得到验证。

表1 信度和收敛效度
Table 1 Reliability and Convergent Validity

测量题项	因子载荷	α 系数	能解释方差(%)
共同行动		0.883	71.378
联盟伙伴在 R&D 方面紧密合作	0.814		
联盟伙伴间广泛地进行技术共享	0.887		
联盟伙伴在产品开发和技术改进方面合作紧密	0.909		
联盟伙伴在项目实施方面合作紧密	0.762		
文化相似性		0.949	79.831
联盟伙伴间有相似的组织文化	0.907		
本企业与该联盟有相似的组织文化	0.908		
合作伙伴与该联盟有相似的组织文化	0.918		
联盟伙伴间员工的信念和价值观都非常相似	0.887		
联盟伙伴间有相似的工作氛围	0.883		
关系团结		0.917	80.323
联盟伙伴间形成良好商业关系和个人关系	0.868		
联盟伙伴间的合作关系总体上是融洽的	0.911		
联盟伙伴间的合作关系能够长期维持	0.926		
联盟伙伴间能够再次合作	0.880		
AMP 获取		0.933	78.412
本企业通过各种场合学习合作伙伴的联盟管理经验	0.840		
本企业已熟悉合作伙伴管理联盟的程序和方法	0.891		
本企业已学会合作伙伴协调任务的技能	0.907		
本企业已掌握合作伙伴解决冲突的途径和方法	0.902		
AMP 应用		0.906	88.150
本企业已采用学到的联盟管理经验管理该联盟	0.924		
本企业已采用学到的程序和方法管理该联盟	0.951		
本企业已采用学到的管理技能管理该联盟	0.942		
AMP 内化		0.934	78.521
本企业已经推行这些联盟管理技能管理我们其他的合作关系	0.855		
本企业经常培训管理团队融会贯通学到的联盟管理技能	0.888		
本企业愿意花费大量精力应用和推广学到的联盟管理技能	0.901		
本企业一致认为采用学到的联盟管理技能可以提高合作的利益	0.900		

表2 相关性系数和区别效度
Table 2 Correlation Coefficients and Discriminant Validity

变量	均值	标准差	行业竞争程度	行业发展阶段	合作伙伴规模	企业规模	联盟经验	共同行动	文化相似性	关系团结	AMP获取	AMP应用	AMP内化
行业竞争程度	3.615	0.853	1.000										
行业发展阶段	2.595	0.530	0.163*	1.000									
合作伙伴规模	4.845	3.185	-0.035	-0.145*	1.000								
企业规模	6.410	2.290	0.116	0.146*	0.187**	1.000							
联盟经验	0.493	0.501	0.033	-0.039	-0.156*	-0.142*	1.000						
共同行动	4.850	1.169	-0.066	-0.002	0.122	0.054	-0.179*	0.845					
文化相似性	4.607	1.324	0.035	-0.036	0.230**	-0.110	-0.208**	0.395**	0.893				
关系团结	5.384	1.003	-0.085	-0.128	0.107	0.016	-0.157*	0.497**	0.332**	0.896			
AMP获取	4.939	0.989	0.001	0.035	0.188**	0.191**	-0.180*	0.433**	0.302**	0.535**	0.886		
AMP应用	4.911	1.022	-0.045	0.041	0.165*	0.155*	-0.197**	0.420**	0.274**	0.483**	0.548**	0.939	
AMP内化	4.767	1.061	0.006	0.119	0.174*	0.079	-0.180**	0.409**	0.315**	0.602**	0.529**	0.492**	0.886

注: *为 $p < 0.050$, **为 $p < 0.010$, 样本数为205, 下同。

由表3进一步可知,模型2a中只加入控制变量,用以检验控制变量与AMP内化的关系。模型2b在模型2a基础上加入AMP获取,结果表明AMP获取与AMP内化显著正相关, $\beta = 0.455, p < 0.001$ 。模型2c在模型2a基础上加入中介变量AMP应用,结果表明AMP应用与AMP内化显著正相关, $\beta = 0.405, p < 0.001$ 。模型2d在模型2a基础上加入AMP获取和AMP应用,结果表明AMP应用与AMP内化显著正相关, $\beta = 0.221, p < 0.001$; AMP获取与AMP内化显著正相关, $\beta = 0.321, p < 0.010$ 。即AMP应用对AMP获取与AMP内化间起部分中介作用, H_4 得到验证。

5.3 结果讨论

本研究结果表明,共同行动与AMP获取正相关。本研究得到与已有研究类似的结论,Anderson等^[35]认为共同行动能够降低联盟伙伴间知识转移成本,从而有利于联盟企业从合作伙伴处获取知识。AMP是企业的一种特殊知识,是在企业长期的联盟管理过程中形成的。因此,AMP转移必然与企业一般的知识转移有一定差异。不同于已有研究,本研究主要探讨共同行动对AMP获取的影响,加深对联盟行为在企业AMP获取和知识转移中作用的认识。

已有研究认为,伙伴间的文化相似性会影响联盟伙伴间信任和承诺的建立,从而影响合作伙伴间知识的共享,为企业知识获取提供必要的条件和机会^[19,22]。文化相似性会影响联盟成员对待合作伙伴知识的态度,从而对组织实践转移产生一定的作用^[19],本研究结果也表明文化相似性会影响AMP获取。从根本上说,将文化相似性引入到战略联盟领域并进一步探讨其与AMP获取的关系,为进一步理解文化因素与AMP获取的关系以及文化因素与知识获取的关系提供了新的证据。

本研究假设关系团结与AMP获取之间存在倒U形相关关系,但统计结果并没有支持研究假设。在理论方面可能的原因是,尽管联盟企业间过高的关系团结水平会对AMP获取产生一定的阻碍作用,但是高度的关系团结水平会增加联盟成员之间管理实践的交流,增进相互之间信任。从而,在强的关系团结水平作用下,管理实践将以更加积极、正向的方式进行交流,加快管理实践在联盟成员之间流动^[26]。在样本数据方面的原因可能是,本研究主要采用横向数据,而AMP获取会随时间不断地变化,这可能会对统计结果产生一定的影响。

表3 回归结果
Table 3 Regression Results

	AMP 获取				AMP 内化			
	模型 1a	模型 1b	模型 1c	模型 1d	模型 2a	模型 2b	模型 2c	模型 2d
控制变量								
行业竞争程度	-0.031	0.004	-0.057	0.036	-0.006	-0.065	0.009	-0.038
行业发展阶段	0.068	0.051	0.059	0.207*	0.056	0.061	0.084	0.052
合作伙伴规模	0.051*	0.036 [†]	0.026	0.037*	0.011	0.127	0.166	0.143
企业规模	0.067*	0.063*	0.094**	0.056*	0.003	-0.075	0.082	0.078
联盟经验	-0.241 [†]	-0.096	-0.117	-0.073	0.086*	0.088	0.084	0.050
自变量								
共同行动		0.405***						
文化相似性			0.243***					
关系团结				0.588***				
关系团结平方				-0.045				
AMP 获取						0.455***		0.321**
中介变量								
AMP 应用							0.405***	0.221***
R^2	0.088	0.307	0.181	0.468	0.068	0.292	0.257	0.308
ΔR^2		0.219	0.093	0.380		0.124	0.089	0.051
调整的 R^2	0.065	0.286	0.157	0.449	0.044	0.244	0.202	0.236
F 值	3.844**	10.992***	7.280***	19.374***	2.870**	6.032***	4.670***	4.307***

注: [†] $p < 0.100$, *** $p < 0.001$ 。

本研究结果表明 AMP 应用在 AMP 获取与内化之间起中介作用,这一点与 Bierly 等^[36]和 Kostova^[9]的研究结果部分相一致。Kostova^[9]认为组织实践转移包括组织实践获取、组织实践应用和组织实践内化,组织实践转移成功与否取决于企业能否将获取的组织实践内化。知识获取为联盟企业知识应用提供了相应的资源,联盟企业知识获取能够显著地促进知识应用^[8,36]。而且已有研究表明,企业的知识应用能够显著地促进企业对已获取的知识进行内化^[30]。因此本研究推断知识应用在知识获取与知识内化间起到中介作用,研究结果与这一推断相似,即 AMP 应用在 AMP 获取与 AMP 内化间起到中介作用。

6 结论

本研究基于知识基础理论,采用 205 家中国联盟企业的数据进行实证检验。研究结果表明,共同行动和文化相似性均会促进 AMP 获取,关系团结与

AMP 获取的倒 U 形相关关系不显著,AMP 应用在 AMP 获取与 AMP 内化之间起部分中介作用。本研究理论模型反映了管理实践在联盟企业间转移的复杂性,对理论和实践均有一定的贡献。

从理论层面看,①联盟管理能力的提升需要有价值的管理经验、技能和方法,已有研究仅对此进行零散分析,本研究将其整合为 AMP 这一概念,对其进行界定,并详细分析其在联盟成员间的转移问题。②本研究依据知识基础理论探究影响 AMP 获取的战略联盟伙伴间行为、文化和关系因素,研究结果加深了对伙伴间共同行动、文化相似性和关系团结与 AMP 获取关系的认识。③有关组织和管理实践转移的研究主要集中在跨国公司的母子公司,依据知识转移和联盟领域的相关研究和实践,本研究将管理实践转移引入到联盟领域,不仅丰富了战略联盟背景下管理实践转移的研究,而且对知识转移的发展有一定的促进作用。

从实践层面看,①共同行动对AMP获取的促进作用表明,企业应该认识到共同行动在AMP获取中的重要性,在联盟运行过程中必须加强联盟双方在R&D、产品开发、技术改进和项目实施方面的紧密合作,加强知识共享,维持伙伴间统一行动,促进管理实践在联盟企业间快速流动。②由于联盟企业间文化相似性程度越高对AMP获取越有利,企业在选择联盟伙伴时应深入了解对方企业的文化,选择与本企业文化相似的企业进行合作,这样有助于企业从合作伙伴处获取有价值的管理经验、技能和办法。另外,在联盟运行过程中,应该增强伙伴间沟通和交流,以保证不同企业的成员对管理实践具有一致的表达方式和理解方式。③本研究的实证结果虽没有支持关系团结与AMP获取之间的倒U形相关关系,但统计结果却表明关系团结与AMP获取正相关。因此,企业在联盟过程中应加强与联盟伙伴的交流和互动,努力提高联盟伙伴间的关系团结水平,促进企业的AMP获取。④AMP应用在AMP获取与AMP内化间起中介作用表明,企业在联盟管理过程中不仅要积极学习合作伙伴的管理知识、技能和经验,还要将AMP应用到企业的联盟管理中,促进AMP内化,以此提高企业自身管理联盟的能力。

本研究存在一定的局限性。①本研究主要采用横向数据,AMP转移会随着时间不断地变化,因此横向数据不能很好地反映AMP转移问题,未来研究可以采用纵向数据进一步探讨。②本研究问卷调查时间为2007年至2010年,距今已有4年的时间,这个时滞可能会对研究结果产生一些影响,未来研究可以采用近年的数据对假设进一步检验。③本研究主要探讨影响AMP获取的联盟伙伴间的行为、文化和关系因素,而影响组织实践转移的因素很多,如联盟企业的认知、联盟企业所处的社会关系网络等^[28],在未来研究中可以考虑这些因素如何影响AMP获取。④本研究主要基于知识基础理论探讨AMP转移的影响因素以及AMP如何转移的问题,而组织学习理论、制度理论、资源基础理论等其他理论均可用以解释AMP转移这一问题,未来研究可以采用这些理论基础对相关问题的进一步分析,可能会得出更有意义的结论。

参考文献:

- [1] Das T K, Teng B S. A resource-based theory of strategic alliances [J]. *Journal of Management*, 2000, 26(1): 31-61.
- [2] 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.
- [3] Schilke O, Goerzen A. Alliance management capability: An investigation of the construct and its measurement [J]. *Journal of Management*, 2010, 36(5): 1192-1219.
- [4] Schreiner M, Kale P, Corsten D. What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? [J]. *Strategic Management Journal*, 2009, 30(13): 1395-1419.
- [5] 易加斌, 张曦. 国际并购逆向知识转移影响因素研究述评与展望 [J]. *外国经济与管理*, 2013, 35(7): 12-22, 34.
Yi Jiabin, Zhang Xi. A review of the literature of influencing factors of reverse knowledge transfer in international mergers and acquisitions and prospects [J]. *Foreign Economics & Management*, 2013, 35(7): 12-22, 34. (in Chinese)
- [6] Heimeriks K H, Duysters G. Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process [J]. *Journal of Management Studies*, 2007, 44(1): 25-49.
- [7] Grant R M. Toward a knowledge-based theory of the firm [J]. *Strategic Management Journal*, 1996, 17(Winter Special): 109-122.
- [8] Tortoricchio M, Reagans R, McEvily B. Bridging the knowledge gap: The influence of strong ties, network cohesion, and network range on the transfer of knowledge between organizational units [J]. *Organization Science*, 2012, 23(4): 1024-1039.
- [9] Kostova T. Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective [J]. *The Academy of Management Review*, 1999, 24(2): 308-324.
- [10] 王增鹏, 洪伟. 科学社会学视野下的默会知识转移: 科林斯默会知识转移理论解析 [J]. *科学学研究*, 2014, 32(5): 641-649.
Wang Zengpeng, Hong Wei. The transfer of tacit knowledge from the perspective of sociology of science: An analysis of Collins' theory of tacit knowledge transfer [J]. *Studies in Science of Science*, 2014, 32(5): 641-649. (in Chinese)
- [11] Sanders W M G, Tuschke A. The adoption of institutionally contested organizational practices: The emergence of stock option pay in Germany [J]. *The Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 33-56.
- [12] 江旭, 李垣. 联盟控制方式对伙伴知识获取的影响研究: 来自我国医院间联盟的证据 [J]. *管理评论*, 2011, 23(9): 128-136.
Jiang Xu, Li Yuan. The influence of alliance control mechanisms on partners' knowledge acquisition: Evidence from inter-hospital alliances in China [J]. *Management Review*, 2011, 23(9): 128-136. (in Chinese)
- [13] Dyer J II, Singh II. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive

- advantage [J]. *The Academy of Management Review*, 1998, 23(4): 660-679.
- [14] 张红兵, 张素平. 技术联盟知识转移有效性影响因素的实证研究[J]. *科学学研究*, 2013, 31(7): 1041-1049.
Zhang Hongbing, Zhang Suping. An empirical research on influence factors of knowledge transfer effectiveness in technology alliance [J]. *Studies in Science of Science*, 2013, 31(7): 1041-1049. (in Chinese)
- [15] Lin Z, Peng M W, Yang H, Sun S L. How do networks and learning drive M&As? An institutional comparison between China and the United States [J]. *Strategic Management Journal*, 2009, 30(10): 1113-1132.
- [16] 李柏洲, 徐广玉. 内部控制机制对知识粘滞与知识转移绩效关系的影响研究[J]. *管理评论*, 2013, 25(7): 99-110.
Li Baizhou, Xu Guangyu. Research on impact of internal control mechanisms on the relationships among knowledge stickiness and knowledge transfer performance [J]. *Management Review*, 2013, 25(7): 99-110. (in Chinese)
- [17] Porter M E, Kramer M R. The competitive advantage of corporate philanthropy [J]. *Harvard Business Review*, 2002, 80(12): 56-68.
- [18] Berchicci L. Towards an open R&D system: Internal R&D investment, external knowledge acquisition and innovative performance [J]. *Research Policy*, 2013, 42(1): 117-127.
- [19] Rai R K. Knowledge management and organizational culture: A theoretical integrative framework [J]. *Journal of Knowledge Management*, 2011, 15(5): 779-801.
- [20] Simonin B L. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances [J]. *Strategic Management Journal*, 1999, 20(7): 595-623.
- [21] Doney P M, Cannon J P, Mullen M R. Understanding the influence of national culture on the development of trust [J]. *The Academy of Management Review*, 1998, 23(3): 601-620.
- [22] Baccerra M, Lunnan R, Huemcr L. Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit and explicit knowledge between alliance partners [J]. *Journal of Management Studies*, 2008, 45(4): 691-713.
- [23] 汪永星, 赵西萍, 周密, 曲源美. 人际信任、知识特性在知识转移作用机制中的调节效应研究[J]. *软科学*, 2012, 26(9): 24-29.
Wang Yongxing, Zhao Xiping, Zhou Mi, Qu Yuanmei. The moderating effect of knowledge characteristics and interpersonal trust in the knowledge transfer process [J]. *Soft Science*, 2012, 26(9): 24-29. (in Chinese)
- [24] Suppiah V, Sandhu M S. Organizational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour [J]. *Journal of Knowledge Management*, 2011, 15(3): 462-477.
- [25] 于同洋, 肖人彬, 龚晓光. 组织网络隐性知识扩散及学习策略分析[J]. *管理科学*, 2009, 22(6): 21-28.
Yu Tongyang, Xiao Renbin, Gong Xiaoguang. Tacit knowledge diffusion in organizational networks and the analysis of learning strategies [J]. *Journal of Management Science*, 2009, 22(6): 21-28. (in Chinese)
- [26] Liu Y, Li Y, Tao L, Wang Y. Relationship stability, trust and relational risk in marketing channels: Evidence from China [J]. *Industrial Marketing Management*, 2008, 37(4): 432-446.
- [27] 蒋天颖, 王峥燕, 张一青. 网络强度、知识转移对集群企业创新绩效的影响[J]. *科研管理*, 2013, 34(8): 27-34.
Jiang Tianying, Wang Zhengyan, Zhang Yiqing. The influence of network strength and knowledge transfer on innovation performance of cluster enterprises [J]. *Science Research Management*, 2013, 34(8): 27-34. (in Chinese)
- [28] Scott C, Sarker S. Examining the role of the communication channel interface and recipient characteristics on knowledge internalization: A pragmatist view [J]. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 2010, 53(2): 116-131.
- [29] Kim T Y, Oh H, Swaminathan A. Framing interorganizational network change: A network inertia perspective [J]. *The Academy of Management Review*, 2006, 31(3): 704-720.
- [30] Kim K. On interfirm power, channel climate, and solidarity in industrial distributor-supplier dyads [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2000, 28(3): 388-405.
- [31] 李柏洲, 徐广玉, 苏屹. 团队知识转移风险对知识转移绩效的作用路径研究: 知识网络的中介作用和团队共享心智模式的调节作用[J]. *科研管理*, 2014, 35(2): 127-135.
Li Baizhou, Xu Guangyu, Su Yi. Research on function paths of team knowledge transfer risk on knowledge transfer performance: Mediating effects of knowledge network and moderating effects of team shared mental models [J]. *Science Research Management*, 2014, 35(2): 127-135. (in Chinese)
- [32] 杜丽虹, 吴先明. 吸收能力、制度环境与跨国公司逆向知识转移: 基于中国海外投资企业的问卷调研[J]. *科学学研究*, 2013, 31(4): 596-604, 584.

- Du Lihong, Wu Xianming. Absorptive capabilities, institute environment and reverse knowledge transfer of MNEs: Based on surveys of Chinese enterprises investing overseas [J]. *Studies in Science of Science*, 2013, 31(4): 596-604, 584. (in Chinese)
- [33] Lane P J, Koka B R, Pathak S. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct [J]. *The Academy of Management Review*, 2006, 31(4): 833-863.
- [34] Schriesheim C A, Inkpen T R. Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75(3): 246-257.
- [35] Anderson J C, Narus J A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships [J]. *Journal of Marketing*, 1990, 54(1): 42-58.
- [36] Bierly P E III, Damanpour F, Santoro M D. The application of external knowledge: Organizational conditions for exploration and exploitation [J]. *Journal of Management Studies*, 2009, 46(3): 481-509.

Strategy Alliance Interpartner Characteristics and the Transfer of Alliance Management Practices

Ma Yongyuan, Jiang Xu

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

Abstract: For exploring how alliance management methods, procedures and skills transfer between interpartners, we introduce the concept of alliance management practices (AMP), and attempt to give a comprehensive definition. Drawing on knowledge-based theory, first, we explore the effects of the behavioral, cultural, and relational factors (i. e., joint action, cultural similarity, and relational solidarity) on AMP acquisition. Second, we further examine the relationships among AMP acquisition, AMP application, and AMP internalization. We test hypotheses by hierarchical regression based on the samples of 205 partnering firms with two key informants for each partnering firm. Specifically, data analysis yields results that both joint action and cultural similarity have positive effects on AMP acquisition, but the inverted U-shaped relationship between relational solidarity and AMP acquisition is not supported by our data. Besides, AMP application has played a partial mediation role between AMP acquisition and internalization.

Keywords: joint action; cultural similarity; relational solidarity; alliance management practice

Received Date: April 23rd, 2014 **Accepted Date:** August 14th, 2014

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China (71272134, 70902067), the Chinese National Excellent Doctoral Dissertation Research (201280) and the Fundamental Research Funds for the Central Universities (skz2014001, 2012JDCZ10)

Biography: Ma Yongyuan, an Anhui Bozhou native (1991 -), is a Ph. D. candidate in the School of Management at Xi'an Jiaotong University. Her research interests include strategy alliance, knowledge management and green management, etc. E-mail: myy126069@163.com □