

黄 珣^①, 金懿倩^②, 陈 宪^③, 蒋青云^④

摘 要 渠道联盟中的组织间学习, 存在竞争与合作策略的选择。本研究从动机和能力出发, 构建了渠道成员组织间学习策略的影响机制模型。研究发现, 吸收动机正向影响竞争性学习策略, 吸收能力同时正向影响两种策略; 转移能力正向影响合作性学习策略, 但合作性学习策略并不一定能带来更好的组织绩效。

关键词 组织间学习, 合作, 竞争, 动机, 能力

竞争还是合作? 渠道联盟成员间学习策略的影响机制

1 背景与研究目的

1.1 引言: 宝洁和沃尔玛, 两个巨人之间的合作与竞争

宝洁和沃尔玛, 这两个上游和下游渠道的巨人, 就像是被置身于一场商业摔跤比赛中的双方, 存在着竞争与合作策略的选择。宝洁可通过卫星系统从每个沃尔玛商店那里获得销售、存货数据。另一方面, 宝洁也把自己的客户数据与沃尔玛进行分享, 从而令沃尔玛获得更有效的销售规划。这为双方都带来了难以模仿的竞争优势。

但是, 宝洁和沃尔玛的合作也并非总在蜜月期, 竞争一直存在。事实上, 沃尔玛一直采取压低宝洁价格的策略。在某些品类, 例如清洁剂产

品上, 沃尔玛已经把自有品牌价格降到了宝洁的价格点之下。1994年, 沃尔玛辗转买入原本属于宝洁的“白云”卫生纸品牌, 并把它摆放在超市中更加醒目的位置, 此举成功抢下了宝洁同类产品的份额。宝洁随后也不甘示弱, 开始动用一切以前与沃尔玛合作完成的卫生纸销售策略来针对沃尔玛(Cohen, 2005)。

1.2 研究目的

战略联盟是两家或两家以上的公司为实现相互匹配的战略目标而形成的一种紧密的合作关系。Heide和Miner(1992)指出, 渠道联盟的建立前提在于, 渠道成员都对联盟存在连续性的期待。也就是说, 具有这种合作关系涉及一个长期的承诺, 而不仅仅是为一个问题提供短期解决办法, 比如临时性的外部采购等。

渠道联盟中的竞争和合作, 说到底是一个成员与其合作伙伴之间进行关系博弈的过程。竞争还是合作, 决定了渠道战略选择的两个基本出发点。尽管乍一看, 这是一个能够轻松回答的单选题。但在现实环境中, 它却不是一个三言两语能够轻松解释的课题。

先来谈合作。当前企业的竞争力越来越多地来源于知识与技术, 也更强调通过合作换取外部知识。因此, 许多企业都试图通过组建学习型战略联盟的方式获取对方的知识与技术, 增强竞

① 黄珣, 复旦大学管理学院硕士研究生, E-mail: 052025112@fudan.edu.cn

② 金懿倩, 复旦大学管理学院硕士研究生, E-mail: 062025102@fudan.edu.cn

③ 陈宪, 复旦大学管理学院硕士研究生, E-mail: 052025111@fudan.edu.cn

④ 蒋青云, 复旦大学管理学院教授, 市场营销系主任, E-mail: qyjiang@fudan.edu.cn

争优势 (Prahalad 和 Hamel, 1990; Teece 和 Pisano, 1994)。但是, 也有许多企业始终与供应商和渠道合作伙伴保持一定距离, 不遗余力地守卫着自己的内部知识。一方面, 他们担心假如只有自己一方无私地分享内部知识, 容易遭遇合作伙伴的机会主义投机行为 (Hamel, 1991)。另一方面, 研究也表明假如两个合作伙伴互相都在试图以更快的速度向合作伙伴学习, 久而久之, 必然导致越来越少的真正有价值的知识得到共享 (Larsson 等, 1998)。

过去针对组织间学习的研究, 多从企业吸收能力的角度出发, 考察其对组织间学习过程的影响, 研究方法则多应用案例分析以及博弈论方法 (Lane 和 Lubatkin, 1998; Kim 和 Inkpen, 2005)。但是, 对于组织间学习策略的前因与影响机制, 尚未被研究透彻。从过去的文献出发, 我们认为, 至少还有两个方面, 应当被纳入进一步的研究模型之中。

首先, 企业在选择合作还是竞争学习策略时, 除了受到企业同化并应用知识的能力外, 同时也与其主观动因有很大关系。因此, 在考察企业吸收能力的同时, 还需要同时考虑企业选择不同的合作伙伴的动机不同对其最终学习策略选择的影响。

此外, 过去的文献中, 尽管对企业本身的吸收能力有不少检验结论, 但却较少涉足企业与合作伙伴之间的互动程度、沟通情况等对学习策略的可能影响。我们仅仅知道, 沟通能力与信任程度会对企业的学习绩效产生正向影响, 但其中的具体机制却甚少被提及。而我们认为, 在中国这一特别重视“关系”的商业环境中, 企业与合作伙伴之间的沟通与互动, 带来的影响可能远比企业自身的吸收能力更大。因此有必要将其作为一种增加知识透明程度与转移能力的范畴纳入模型中。

本研究试图在过去研究的基础上, 综合学习行为中的动机和能力双重机制, 进一步构建一个包含渠道联盟上下游的学习型联盟, 竞争或合作学习策略的前因与绩效的综合模型。着重探讨并比较渠道联盟成员选择竞争性学习策略或合

作性学习策略的影响机制。

2 文献综述和研究假设

2.1 战略联盟中的组织间学习

根据 Gulati (1998) 的定义, 战略联盟指企业之间, 自愿就产品、技术或服务的交换、共享、共同开发事项达成一致协议。Huber (1991) 提出, 通过组织间合作或成立联盟获取知识是组织间学习的一种主要来源。合作双方都希望通过组织间学习, 提升自身的绩效 (Dodgson, 1993; Hagedoorn, 1993; Huber, 1991; Kogut, 1988; Pucik, 1988)。战略联盟之所以得到迅速发展, 与其提供了一个组织间学习的平台是分不开的 (Grant, 1996; Hamel, 1991; Khanna 等, 1994)。联盟中的成员持有不同的技术与知识, 从而可以通过相互依赖以及共同解决问题的过程, 从合作伙伴处获取知识 (Hamel, 1991)。

以组织间学习为主要目标的学习型联盟, 正逐渐取代以资源互补和风险规避为目标的传统联盟, 成为战略联盟的最主要形式 (Inkpen, 1998)。但是, 现实中的学习型联盟的表现却往往不那么令人满意 (Harrigan, 1988; Kogut, 1988; Nilsson, 1995)。各种机会主义行为, 包括信息不受控制地被披露, 以及合作企业之间的核心竞争力的不对称传播等层出不穷 (Bresser, 1988; Hamel 1991; Inkpen 和 Beamish, 1997)。在战略联盟伙伴间的学习过程中, 往往会出现一种典型的“竞争性合作”的情形: 一方面, 企业要最大限度地从合作伙伴那里汲取知识; 另一方面, 企业还要尽量保护自己的核心能力, 不愿过多分享。

在这种竞争性的合作关系中, 试图取得长期双赢的结果是不可能的。这是因为这种竞争性的伙伴关系缺乏稳定性 (Larsson 等, 1998)。战略联盟中, 企业之间的互动关系显然不是一次性的, 为了让合作成员为联盟提供尽可能多的知识及其他资源, 企业应该采取合作行为模式, 并积极发展信任关系。

2.2 组织间学习策略：竞争性学习与合作性学习

在组织间学习的层面, Khanna 等(1998)认为, 渠道成员能从联盟中获取的利益可分为两类, 一种是个体利益(private benefit), 另一种则是共同利益(common benefit)。个体利益指的是成员通过联盟, 为自身企业获取的利益, 与整个联盟的行动无关。而所谓共同利益, 则是指通过相互学习的过程中获得, 并为联盟本身的运作做出贡献的利益。Child(2001)进一步提出, 与此对应的组织间学习策略包括竞争性学习(Competitive)以及合作性学习(Collaborative)两种(Child, 2001; Dierkes, 2001)。

竞争性学习策略

竞争性学习, 是指合作的某一方(通常是合作中的优势方)想要尽可能多地向其他各方学习, 而不是把共同学习作为首要任务(Child, 2001)。竞争性学习, 更强调要以比对方更快的速度掌握知识, 以及比伙伴掌握更多知识(Luo, 2007)。这种学习是一种为企业自身利益而不是为合作各方的共同利益而进行的学习, 因而是一种不对等学习。它往往只对合作中的优势方有利, 而对合作中的弱势方则极为不利。这种学习局面也会使共同学习难以启动或过早夭折, 并有可能导致合作最终破裂。

Pucik(1991)指出, 当一方以竞争的眼光看待合作伙伴时, 往往会出于防御的心态, 保护自己的知识, 最终目的在于保持自己的独立性。研究也发现, 发展中国家的许多本土企业在与跨国大公司合作时, 往往出于自保的动机不公开知识。因为他们担心将知识与合作伙伴分享的后果是失去未来的合作价值。

囚徒困境也同样发生在竞争性学习的情境下, 当双方都发现如果只有己方采取机会主义行为, 将会比对方获取更多利益时, 双方采取竞争性学习策略的可能性都会增大。但最终的结果是, 双方的合作关系终止且都没有获得好处(Axelrod, 1984)。只有双方都采取合作性学习

策略, 双方所获得利益才能达到最大化(Larsson 等, 1994)。

合作性学习策略

竞争性学习策略与合作性学习策略, 都强调尽量地去学习更多知识, 有所不同的是, 和竞争性学习策略相比, 合作性学习策略在学习的同时, 也乐于与伙伴分享自己拥有的知识(Larsson 等, 1998)。合作性学习一般发生在有关企业认为彼此之间的竞争微不足道、也不存在长期的不相容利益时。这种学习可以通过两种方式来实现: 一种是向伙伴学习, 另一种是与伙伴一起学习(Inkpen, 1995)。通过向伙伴学习的模式, 合作双方通过技术转移的方式获取知识。研究发现, 合作性学习策略的应用往往还伴随着许多事前未预料到的额外收益, 包括管理经验等(Ciborra, 1991)。尤其在共同组建海外合资企业的时候, 应当采用与伙伴一起学习的模式, 且高层之间的互动与经验累积也被证明对绩效有提升作用(Lyles, 1988)。

2.3 动机对学习策略选择的影响：吸收动机与转移动机

战略联盟之所以得以迅速发展, 与其提供了一个组织间学习的平台是分不开的(Hamel, 1991; Khanna 等, 1994)。学习型联盟中的成员, 同时具有作为“学生”角色的吸收动机与作为“老师”角色的转移动机(Larsson 等, 1998)。

吸收动机

Kogut(1988)和 Hamel(1991)率先提出联盟建立的学习驱动理论。该理论认为: 企业通过联盟方式, 学习其他企业的技术诀窍和某些能力, 是促使企业加入战略联盟的最主要动机之一。上游和下游渠道成员寻求建立渠道联盟的根本原因无外乎: 获得持久的竞争力、减少财务成本和机会成本, 以及通过建立难以模仿的牢固关系, 有效阻止竞争对手进入各自业务领域(Coughlan 等, 2003)。

对上游的制造商来说, 他希望能通过联盟获

取市场信息。但是下游渠道成员有可能出于经济动机的考虑,选择保留这些信息以增加自己的谈判砝码。因此,制造商希望通过建立联盟的方式取得经销商的承诺,提高信息的共享度。对下游的经销商来说,他希望通过联盟方式保证产品的稳定供应,以及保持较低的库存水平等。

渠道联盟作为知识的来源(Nevis等,1995),能够加强组织学习并提升竞争战略(Eisenhardt和Schoonhoven,1996)。同时,联盟也让组织内学习更有效率。因为通过这种方式,组织内员工与部门就不需要先遗忘既有的知识,再学习新的知识(Osborn和Hagedoorn,1997)。联盟还可令合作伙伴间达到风险共担(Parkhe,1991),并提高引进新技术或进入新市场的准确性(Kogut和Udo,1996)。因此,我们提出:

H1a: 吸收动机越强,渠道成员选择竞争性学习策略的倾向越强;

H1b: 吸收动机越强,渠道成员选择合作性学习策略的倾向越强。

转移动机

在面对知识转移机会的前提下,当知识转移主体拥有转移动机时,就会发生知识转移。联盟中的伙伴之间若需要维持一个较为稳定的合作关系,在学习对方的知识的同时,作为等价交换,同时也需要向对方转移自己拥有的知识,最终达到合作学习的状态(Simonin,1997;2004)。

Scott(1995)认为,知识转移主要是源于马斯洛需求层次理论中的社会交往、受人尊重以及自我实现这三个层次的需要。企业乐于向合作伙伴分享知识,往往是出于维系并加强两者关系的考虑,例如:合作伙伴对分享知识的态度十分积极时,我方出于投桃报李的心态,也会比较乐于告知对方自己掌握的知识。Constant等(1994)的研究发现,人们共享知识的动机在于成员的自利、互惠以及自我实现的需要。Davenport和Prusak(1998)也指出,互惠互利,声誉利益是知识转移的主要动机。只有双方都投入“赌注”,并且都从关系中获得更多,联盟关

系方可长期持续下去(Coughlan等,2003)。假如只有单方面地输出,这样的联盟是无法长久的。

一个具有良好合作意识的合作伙伴,在学习并吸收对方知识的同时,也乐意去与对方分享并转移自己所拥有的知识。一个具有强烈竞争意识的合作伙伴,会倾向于更多地学习对方的知识,而尽量少地与对方分享自己所拥有的知识(Hamel,1991)。因此,我们提出:

H2: 转移动机越强,渠道成员选择合作性学习策略的倾向越强。

2.4 能力对学习策略选择的影响:吸收能力与转移能力

能力对学习策略选择的影响,同样包括知识吸收能力以及知识转移的能力两个方面,分别对应知识的获取与分享的过程。

吸收能力

吸收能力是指组织吸收外部新知识的能力,具体表现为组织获取、评估、吸收并善加利用外部知识的能力的强弱(Cohen和Levinthal,1990)。吸收能力,作为学习的一个前因,已得到学者们的广泛讨论(Cohen和Levinthal,1990;Hamel,1991)。

吸收能力其实是企业过去学习成效的一种表现形式(Cohen和Levinthal,1990)。原有的相关知识以及组织沟通流程都是影响吸收能力的因素(Zahra和George,2002)。组织不仅要吸收知识,更要对知识进行选择性的辨识,并将吸收来的知识在企业内部加以扩散运用。有学者将整个吸收能力分为两个主要维度:外部知识的获取以及在企业内部的传播(Heelay,1997)。

过去已有不少学者强调了吸收能力对于组织行为和绩效的影响作用,包括有:吸收能力对于企业研究开发行为的作用(Cohen和Levinthal,1994);医药行业的新产品开发率(Cockburn和Henderson,1998);银行业的服务创新(Buzzachi等,1995);信息技术的应用(Boynton等,1994)。但迄今为止,大部分的研

究都仅仅聚焦于从吸收能力到组织绩效之间的关系,而作为组织学习的重要前因变量,从吸收能力这样一个客观因素到组织可能采取的战略战术,即对组织学习策略之间的关系却被忽视了。我们认为,不论最终采取哪种学习策略,只有吸收能力越强的企业,才有条件更加积极地从合作伙伴处学习。基于此,我们提出:

H3a: 吸收能力越强,渠道成员选择竞争性学习策略的倾向越强;

H3b: 吸收能力越强,渠道成员选择合作性学习策略的倾向越强。

转移能力

Hamel(1991)提出透明程度是组织间学习的一个重要决定因素,通常是指有关组织对其合作伙伴的开放程度。并且,由于知识本身具有的某些特质(如:无法言传、专属性及复杂性),也会影响透明度的高低(Simonin,1999)组织间的知识能否达到有效转移,有赖于双方之间良好的合作关系。特别是内隐知识,更需要借助于组织间开诚布公的态度,才能达到内隐知识的转移、学习与吸收。

转移能力的内涵远远比单纯“开放程度”来得复杂。基于不同关系和特定情景,即使同一企业,在面向不同的合作伙伴时,其乐于转移的意愿与行动也可能会大相径庭(Larsson等,1998)。丰田汽车被认为是一个将供应商网络变成知识分享网络的典范。从60年代开始,丰田汽车就开始派遣专家顾问协助其在日本的供应商,其顾问平均每年造访某个特定供应商的频率为4.2次,每次停留时间为3.1天。此外,丰田公司还与供应商组建“学习小组”,共同攻克技术难题。丰田通过将技术转移给供应商,从而协助他们极大地提高了绩效水平,这也反过来为丰田带来了巨大的竞争优势(Dyer和Hatch,2004)。

以往涉及转移能力和透明程度的文献都仅仅讨论了企业或者组织既定的一些内部特征,比如企业组织特征、企业边界等(Hamel,1991),而忽略了联盟成员之间沟通是否有效,双方的沟通意向是否强烈等主观意愿。学习型联盟中的竞

争与合作策略,都强调具有良好的知识接收能力,而两者的根本不同在于,后者对知识的转移能力比前者高(Larsson等,1998)。因此,我们提出:

H4: 转移能力越强,渠道成员选择合作性学习策略的倾向越强。

2.5 组织间学习策略对组织绩效的影响

Robbins和Coulter(2002)把组织绩效定义为“组织活动过程和成果的累积”。对组织绩效的衡量标准非常多样化,可将其分为经济满意与非经济满意(Coughlan等,2003)。

经济满意,也可称为经济绩效,是对渠道关系产生的财务回报的反应,主要体现在创新能力上。合作双方主要探讨所付出的成本有没有获得相应的回报。研究发现,采用管理创新与技术创新的组织,其经营绩效确实比未采取者更高(Yamin等,1999)。在相同的组织条件下,组织学习可增加组织未来的创新能力(Argyris和Schon,1978)。Mabey和Salaman(1995)也认为组织学习是组织维持创新能力的主要因素之一。特别是在知识密集型产业中,组织学习更是管理创新的关键所在(Stata,1989)。

非经济满意,也可称为社会绩效,则更多地体现在人际方面,包括对渠道的公平感、双方之间的信任水平等。Dyer(1997)提出组织间信任关系的建立可以使组织达到更好的绩效。具体来说,组织间的信任关系不仅能够降低组织间资源交换的成本,更能提升交换的效率和价值(Dyer,1997;Zajac和Olsen,1993)。从组织互动的观点来看,组织间的信任关系可以使得信息共享更公开更诚实,组织间交易的信息不对称也会相应降低,组织亦不需担心所信赖的人会利用这些信息来危害自身(Zaheer等,1998)。

Hamel(1991)认为,竞争性学习对于企业的绩效提升是有益的。同样地,也有不少例子证明,合作性学习策略也对企业的绩效提升存在正向影响(许学国等,2004)。而由于在合作型学习策略下,双方更倾向于维系长期的合作关系,因此它对绩效的影响更为显著。基于此,我们得出:

H5a: 组织应用竞争性学习策略,将会对组织绩效产生正向影响;

H5b: 组织应用合作性学习策略,将会对组织绩效产生正向影响;

H5c: 相比应用竞争性学习策略,组织应用合作性学习策略,将对组织绩效产生更大的正向影响。

我们最终得到渠道联盟中组织间学习策略的影响机制整合模型(图 1)。

3 研究方法

3.1 问卷设计

对问卷中各变量测量,主要是在借鉴国内外学者研究方法的基础上,结合本土情况修改而成。设计问卷之前,我们也与 3 名经销商进行了面对面的深度访谈,以确保量表的情境及表述与实际情况相符。主要研究变量包括吸收动机、转移动机、吸收能力、转移能力、竞争性学习策略、合作性学习策略、经济绩效和社会绩效。

吸收动机,主要参考了 Dong 和 Glaister (2006)的研究;转移动机,主要参考了 Dierkes (2001)以及奚雷和彭灿(2006)的研究;吸收能力,主要参考了 Liao 等(2003)和 Tu 等(2006)的研究;转移能力,主要参考了 Larsson 等(1998)的研究,主要从沟通能力方面体现,我们根据访谈结果设计了相关问项;学习策略的题项,我们借鉴了 Child(2001)、Larsson(1998)以及 Luo (2007)的研究;组织绩效,分为经济与社会绩效

两方面进行测量,主要参考了 Coughlan(2003)的研究。所有测量问项均采用李克特五分量表,1 代表“非常不同意”,5 代表“非常同意”。

3.2 样本提取

以渠道联盟中的制造商与经销商的学习关系为研究对象,以制造商为调研对象。问卷调查的样本采集于上海的行业展会。展会的行业背景为电子与机械行业。在邀请参展制造商填写问卷之前,我们都会事前询问他们有没有合作的经销商,并过滤掉那些采用直销方式的制造商。每个参展企业只能填写一份问卷。我们共发放问卷 250 份,回收 219 份,剔除填写不完整和明显不认真填写的问卷,最后得到有效问卷 188 份,有效回收率达到 75.2%。

在有效问卷中,电子行业占 31.9%,机械行业占 65.4%,其他行业占 2.7%;民营企业占总量的 54.3%,其余依次为外资企业(26.1%)、合资企业(13.8%)和国有企业(5.8%)。问卷填写者中,中高层管理者占 62.2%,本人与该经销商的合作时间在 3 年以上的占 52.1%。

4 数据分析与结果

4.1 信度与效度

我们借助 SPSS13.0 和结构方程模型软件 Amos7.0,对数据进行信度分析与验证性因子分析,检查了各反映性指标的聚合效度和区分效度。首先,我们计算了多个测项形成的各个潜在

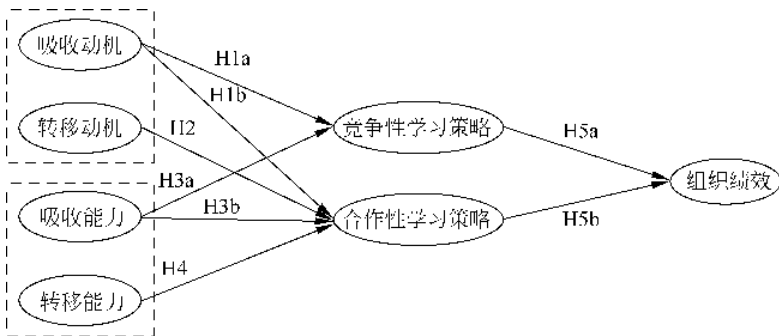


图 1 渠道联盟中的组织间学习策略影响机制的整合模型

表1 研究变量的信度分析和验证性因子分析

测量变量	项目描述	非标准化 因子载荷	标准化 因子载荷	t 值
吸收动机 ($\alpha=0.71$)	Le1: 为了学到对方对我们有益的互补技术	1.000	0.616	—
	Le2: 为了获取更多市场方面的信息	1.165	0.760	6.468
	Le3: 为了寻求产品和服务的多样化发展	0.919	0.636	6.186
转移动机 ($\alpha=0.60$)	Sh1: 可以增强双方的相互信任水平	1.000	0.680	—
	Sh2: 是为了更好地维系双方的合作关系	0.879	0.620	5.309
吸收能力 ($\alpha=0.71$)	Ab1: 我们公司内部员工之间的交流很频繁	1.000	0.682	—
	Ab2: 遇到困难时,我们公司内部的员工会互相支持	0.920	0.682	6.436
	Ab3: 我们公司内部各部门之间经常在一起工作	0.876	0.652	6.988
转移能力 ($\alpha=0.76$)	Tr1: 当发生意想不到的事件时,我们马上互通信息	1.000	0.713	—
	Tr2: 我们和经销商会互相交流用户需求等市场动向	0.890	0.691	8.093
	Tr3: 我们和经销商会互相交流产品的优点和不足	0.947	0.670	8.224
	Tr4: 我们乐意接纳来自经销商的人员来我公司参观	0.911	0.602	7.010
竞争性学习 ($\alpha=0.64$)	Com1: 我们试图以最少的成本,获得更多更好的知识	1.000	0.715	—
	Com2: 我们总是试图以比经销商更快的速度获取知识	0.862	0.660	5.689
合作性学习 ($\alpha=0.83$)	Cor1: 当经销商在获取知识遇到困难时,我们主动予以帮助	1.000	0.726	—
	Cor2: 我们希望通过全力合作让双方的利益都最大化	1.001	0.756	9.560
	Cor3: 我们会向经销商分享我们的成功经验,帮助对方成长	1.130	0.778	9.649
	Cor4: 我们会和经销商分享自己的知识实现共同进步	1.017	0.731	8.898
组织绩效 (二阶→一阶)	经济绩效(题项 Eco1—Eco4)	—	—	—
	社会绩效(题项 Soc1—Soc3)	—	—	—
经济绩效 ($\alpha=0.80$)	Eco1: 我们借由所学到的知识使得工作效率大幅提升	1.000	0.770	—
	Eco2: 在获得市场相关信息方面的表现比过去优秀	0.945	0.760	10.039
	Eco3: 合作提高了我们企业的经济利益	0.856	0.690	8.901
	Eco4: 在获取有关竞争者信息方面的表现比过去优秀	0.722	0.625	8.159
社会绩效 ($\alpha=0.82$)	Soc1: 增强了我们双方的信任水平	1.000	0.797	—
	Soc2: 我们对双方的合作非常满意	1.120	0.850	10.566
	Soc3: 总的来说,我们的合作非常成功	0.898	0.682	8.719

量的信度系数值(Cronbachs's α),结果显示各观念均有较高的信度,均超出了 0.6 的可接受水平。测量效度的检验应用了基于 Amos 7.0 所做的验证性因子分析。因子载荷结果如表 1 所示:整个测量模型与数据的拟合度指标为: $\chi^2=348.713$, $df=247$, $\chi^2/df=1.412$, $p=0.000$, $NFI=0.823$, $NNFI=0.919$, $CFI=0.938$, $IFI=0.941$, $RMSEA=0.047$, 达到了可接受水平。各个测项在其所测量的潜变量上的因子载荷系数均在统计上高度显著($t \geq 5.309$),显示了很强的内敛效度。此外,从表 2 的相关关系矩阵可以看出,测量模型中各个潜变量间的相关系数

在 0.291—0.720 之间,其置信区间($\phi \pm 2SE$)均不含有 1.0,由此验证了区别效度。

4.2 结构模型分析

通过以上验证性因子分析,我们认为,研究中各个变量采用的测量模型都是有效的。因此,我们借助结构方程模型软件 Amos7.0 进一步讨论各变量之间的因果关系。我们首先看一下结构方程的拟合优度,如图 2 所示,绝对拟合指数为 1.474,近似误差均方根为 0.050,均达到理想水平。其他指标, $NNFI$ 、 CFI 、 IFI 均在可接受范围内,说明模型的拟合优度在理想范围内。

从路径系数上看,所有系数均在 0.20 以上,显示变量间极强的相关性。通过实证数据拟合后的模型如图 2 所示。

表 3 详细报告了模型中的各原假设的验证情况。除了 H1b 和 H2 不支持原假设外,其余假设全部通过检验。

为了检验 H5c,我们进一步对路径系数进行了检验。通过 Amos7.0 中的路径系数间差异的临界比(Critical Ratios for Differences between Parameters),观察竞争性学习策略与合作性学习策略分别对组织绩效的影响是否有差异。结论表明,两者的路径系数间差异的临界比为 1.122。

表 2 各潜变量间的相关系数矩阵

潜变量	吸收动机	转移动机	吸收能力	转移能力	竞争学习	合作学习	经济绩效	社会绩效
吸收动机	1.000							
转移动机	0.505	1.000						
吸收能力	0.291	0.080	1.000					
转移能力	0.580	0.671	0.459	1.000				
竞争学习	0.399	0.290	0.540	0.615	1.000			
合作学习	0.378	0.403	0.519	0.657	0.352	1.000		
经济绩效	0.571	0.467	0.545	0.720	0.545	0.686	1.000	
社会绩效	0.358	0.404	0.386	0.393	0.428	0.535	0.588	1.000
平均值	3.825	3.848	3.966	4.021	3.806	4.084	3.932	3.989
标准差	0.765	0.703	0.700	0.675	0.812	0.670	0.616	0.734

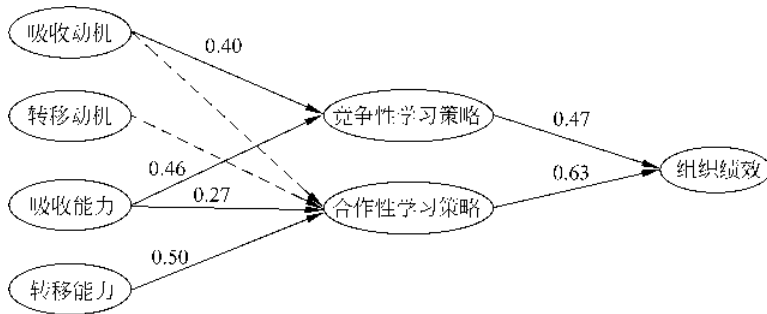


图 2 模型假设检验结果

$N=188, \chi^2=383.347, df=260, \chi^2/df=1.474, p=0.000, NNFI=0.906, CFI=0.925, IFI=0.928, RMSEA=0.050$

注：图中虚线箭头表示未被检验的假设路径。

表 3 模型的路径检验、拟合优度和假设检验的结果

原假设	结构方程路径	标准化路径系数	t 值	结论
H1a	吸收动机→竞争性学习策略(+)	0.40***	3.523	支持
H1b	吸收动机→合作性学习策略(+)	-0.02	-0.188	不支持
H2	转移动机→合作性学习策略(+)	0.08	0.448	不支持
H3a	吸收能力→竞争性学习策略(+)	0.46***	3.634	支持
H3b	吸收能力→合作性学习策略(+)	0.27*	2.210	支持
H4	转移能力→合作性学习策略(+)	0.50*	2.552	支持
H5a	竞争性学习策略→组织绩效(+)	0.47***	3.691	支持
H5b	合作性学习策略→组织绩效(+)	0.63***	6.129	支持

注：* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

查表得知,差异不显著($1.122 < 3.841$)。H5c未得到证明,即无法证明采用合作性学习策略,相比竞争性学习会带来更好的组织绩效。

5 结论与讨论

本研究聚焦渠道联盟中制造商与经销商之间的相互学习的过程,试图构建组织间学习策略选择的理论模型。具体而言,由于组织间学习同时存在“吸收”与“转移”的过程,两者的不同体现在合作性与竞争性的学习策略应用上。根据文献回顾,我们提出分别从动机和能力的角度出发,考虑它们分别对学习策略选择的影响。下面将就研究发现作进一步的总结和讨论,以明确本研究的意义和贡献。

5.1 结论与实践意义

通过以上数据分析,我们可以得出以下两方面结论与管理实践意义:

(1) 同时从动机和能力两个机制理解学习策略的选择

过去大多数针对组织间学习的研究,都是从企业的吸收能力的角度考察其对学习绩效的影响(Lane 和 Lubatkin, 1998; Kim 和 Inkpen, 2005),即一个企业学习的能力取决于它同化并应用从合作伙伴处获得的知识的能力。而我们的模型表明,企业学习策略的选择除了受到企业吸收能力这一相对客观的因素外,同样也与其主观的动因有很大关系。研究证实,一个具有学习信念的企业,会更乐于向合作伙伴学习。学习过程中,同时包含了将对方知识吸收进来的过程,以及将己方知识转移出去的过程。总体而言,学习策略的选择,既是“所愿”(动机),又是“所能”(能力)共同作用下的结果。可见除了增强能力以外,增强动机也是促进组织间学习的另一条路径。其中,吸收动机对竞争性学习策略的应用的影响尤其明显。而相对而言,是否应用合作性学习策略则主要与能力因素相

关。可能的原因是,竞争性学习策略强调对知识的单向吸收,因此自身的吸收动机扮演了相当关键的角色;而合作性学习策略则涉及双方的知识转移与分享。在这里,动机只能起到微弱的作用,而是否具备双向转移的能力才是关键。

吸收能力的高低同时对竞争性与合作性学习策略产生正向作用,且两者的影响差异不大。而吸收动机,则对竞争性学习策略有较大的正向影响。这与竞争性学习策略本身的内涵,即要比合作伙伴学得多、学得快的逻辑是一致的。

另外,转移能力高的企业,确实对合作性学习策略的选择有很强的正向作用(路径系数为0.50, $p < 0.001$)。由于研究中我们所测量的转移能力,主要是关于企业与合作伙伴的交流互动层面。因此,这一结果表明,即使是同一企业,在面对不同的合作伙伴时,所表现出来的学习策略也有可能是截然不同的。尤其是在中国这一十分强调“关系”的商业社会中,渠道成员之间的往来较多,无疑会帮助两者建立良好的关系。在这一前提下,双方都会更倾向于与对方分享自己所拥有的一些知识,也更有利于合作性学习关系的建立。

而出乎我们意料的是,转移动机并没有对合作性学习策略产生显著的正向影响。我们认为可以从两方面进行解释和讨论。一方面,这一结果在某种程度上表明了渠道成员间的学习过程中,吸收动机才是占据主导地位的影响因素,而转移动机所体现的分享意愿实际上并不是企业组建学习性联盟的主要因素。企业在进行关系博弈时,首先考虑的还是自己能从对方学到什么;另一方面,在我们的研究中,转移动机的相关题项主要涉及企业希望通过转移知识获取更好的合作关系的方面。这一结果也提示我们,在现实中,转移动机也许更多地并非是从获取社会利益方面考虑,而是从经济利益角度,即以知识换取对方知识的角度出发。

(2) 合作、竞争与竞合,学习策略对组织绩效影响

任何一个组织参与战略联盟之最终目标,归根结底都是为了提升组织本身的绩效。企业选择在向合作伙伴学习的同时,尽力保护自己的知识不被获取,其出发点是为了更好地保持自己的竞争优势,并最终体现在更好的绩效上。总想获得比合作伙伴更多的利益乃是企业之天性,表面上看似这么做也能获得更多效益。现实是否真的如此呢?合作性学习,无论对制造商,还是对经销商而言,均能带来双赢的局面。一方面,可以提升效率与创新能力;另一方面,也有利于提高渠道成员对合作的满意度,以及双方的信任水平。然而,我们的结论并不支持合作性学习策略必然会比竞争性学习策略更有效率。这也说明,过往文献中大力倡导企业采用的合作性学习策略,也许并非在任何情况下都是最优选择,也未见得一定会为企业带来更好的回报。换句话说,也许在某些特定情境下,采用竞争性学习策略也会带来不错的组织绩效。

Child(2001)的研究发现,在处于弱势的情况下,很多企业只能选择避免过多地分享知识。观察现实中的现象,一些联盟在建立初期,所制定的合同就是偏向强大的一方的。这种情况下,实力相对弱小的一方若是完全按照合同规定,无私地将自己拥有的知识与对方共享,很可能的后果是,知识被转移,利益也被强大一方榨干。此外,一些本土企业在与跨国公司建立联盟时,也会担心知识共享后会失去合作价值。在这种担心的心态下,企业自然认为需要对原来持有的知识进行相当程度的保护。即便是对于处于联盟中相对强势的一方,或是相对平等的合作伙伴而言,试图获取比合作伙伴更多的利益,也仍然是企业之本性。这种情况下,竞争性的做法似乎也能更好地捍卫企业的利益,也为企业赢得了更为主动的态势。

同时,我们也发现,学习策略中与吸收相关的前因变量会同时对竞争性学习策略和合作型

学习策略产生影响作用。这样的结果意味着竞争性和合作性两者并不是完全对立的两个变量,现实中竞争与合作并存的情况也为我们的结论做了佐证。

引言中所提及的宝洁和沃尔玛,双方在竞争态势中都是十分强势的。现实中更常见的是在渠道的合作关系中,一方强势,而另一方相对弱势。管理软件所面对的行业就很好地诠释了这种状态。这个行业的软件厂商众多,既有用友、金蝶、浪潮等知名品牌,还有全球两大软件企业 Oracle 和 SAP 对中高端市场的积极进攻。因此,行业内的渠道竞争变得更加激烈。于是,各厂商纷纷启动渠道伙伴合作计划。例如:金蝶启动了“金蝶软件 7 类渠道伙伴盛大招募”计划;用友软件的“用友 UFWare 联盟宣言”;2007 年浪潮的“翔龙跃动力”渠道计划;SAP 宣布在亚太地区设立中小企业解决方案中心等等,都是厂商务求拉拢代理商建立知识共享体系的合作手段。然而,供应商与代理商之间也存在竞争。软件厂商在渠道政策上向直销机构倾斜,使得代理商在跟软件厂商直销机构的竞争中处于不利地位。例如:金蝶分公司的直销人员在跟客户交流时,提及代理商经销的 KIS 专业版不稳定、BUG 多、功能有缺陷,类似这样金蝶直销人员和渠道代理相互抢单,甚至相互攻击的现象屡见不鲜。软件厂商直销与渠道代理的竞争就可见一斑了(刘延美,2008)。

由于软件厂商和软件代理商之间不可靠的同盟关系的存在,当软件厂商和代理商可以相互带来利润或者利益时,合作关系就会被双方认同。当一方不能给另一方带来利润时,同盟关系就会瓦解。如何平衡竞争与合作的关系,对厂商双方都是考验。要改善这种局面,获取更好的组织绩效,可从提升学习动机与学习能力的路径出发。具体包括:

第一,发掘共同利益,确立长期目标。除了自己的个体利益外,渠道成员也可发掘成员的共同利益,如生存威胁、市场份额,研发、消费者满

意度等。当出现了强有力的竞争渠道、立法或政策的改变、消费者需求的改变时,紧密合作能够战胜这些威胁,保护成员的共同利益,也为保护自己的局部利益打下了基础。对共同利益的共识,可使渠道成员为共同的长远价值而合作,而不是为短期局部利益斤斤计较。渠道成员可通过经常沟通,信息共享、各种邮件、简报和会议形式进行沟通,以达成共识。

第二,共同参与活动和政策制定。产销学习联盟的形成,单靠一张契约是远远不够的。要达到相互的信任与合作还需要双方付出许多努力,渠道冲突的处理更是需要面对面的讨论和协调。因此,渠道成员间定期与不定期的互访拜会便是一种常用并有效的举措。

第三,人员交换。制造商的管理人员可以派驻分销商工作,而分销商的管理人员也可以在制造商营销部门工作。通过这种人员交换,双方可接触到对方的行动方式。这也意味着,除了硬件上的沟通外,双方还能在思维方式上进行更深层次的沟通,从而大大提升知识共享的效率。

5.2 研究意义、局限性与未来研究方向

在本研究中,我们分别从动机和能力的角度出发,整合了竞争性与合作性学习策略,并印证了模型的合理性。这为渠道上下游成员应用学习策略提供了启示。企业应采用合作性的学习策略,与合作伙伴互通有无,有利于更好地提升组织绩效。同时,在增强吸收能力的同时,如果加强与合作伙伴之间的互动,包括固定文件往来、分享相关信息以及定期会议的方式,将有效增加企业选择合作性学习策略的机会。

本研究针对渠道上下游联盟中的制造商进行实证研究,并依此构建模型。但是,仅仅从制造商的角度出发,还无法完整解答与之相关的其他一些问题,例如企业在获悉对方采用的学习策略时,会采取怎样的对策等。因此,未来

还应该将研究范围继续拓展至经销商,并在可能的情况下,做配对样本研究。我们的研究无法对转移动机对学习策略的影响给出完整解释,未来可将转移动机进一步细化,对这一问题进行深度挖掘。此外,核心竞争力互补的企业间结成战略联盟,和不具有核心竞争力的企业间一般长期交易关系,两者的组织间学习模式是否有所不同?以及策略之间的关系及其相互作用的效果对组织绩效会产生怎样的影响?这些都是值得未来进一步研究的角度与问题。

参考文献

- [1] COHEN S P. 宝洁 VS 沃尔玛——生产商与超级零售终端博弈 [EB/OL]. [2005-6-6]. <http://www.chinawuliu.com.cn/oth/content/200506/200517420.html>.
- [2] COUGHLAN T A, ANDERSON E, STERN L. 营销渠道[M]. 蒋青云, 孙一民等译. 北京: 电子工业出版社, 2003.
- [3] DIERKES M. 组织学习与知识创新[M]. 上海: 上海人民出版社, 2001.
- [4] DYER H J, HATCH N M. 丰田公司成功的要素之一: 把供应商网络变成知识分享网络[EB/OL]. [2006-08-30]. 魏力, 译. <http://www.icxo.com/>.
- [5] 刘延美. 管理软件代理商的发展瓶颈及突破方法浅析[EB/OL]. [2008-04-08]. <http://www.emkt.com.cn/article/360/36065.html>.
- [6] 奚雷, 彭灿. 战略联盟中组织间知识转移的影响因素与对策建议[J]. 科技管理研究, 2006, 3: 166-169.
- [7] 许学国, 彭正龙, 尤建新. 全球化背景下的组织间学习模式研究[J]. 管理科学, 2004, 4: 32-37.
- [8] ARGYRIS C, SCHON D A. Organizational learning [M]. 2nd ed. New York: Addison-Wesley, 1996.
- [9] AXELROD R. The evolution of cooperation[M]. New York: Basic Books, 1984.
- [10] BOYNTON A C, ZMUD R W, JACOBS G C. The influence of IT management practice on IT use in large corporations[J]. MIS Quarterly, 1994, 18

- (3): 299-318.
- [11] BRESSER R K. Matching collective and competitive strategies[J]. *Strategic Management Journal*, 1988,9: 375-385.
- [12] BUZZACHI L, COLOMBO M G, MARIOTTI S. Technological regimes and innovation in services: the case of the Italian banking industry[J]. *Research Policy*, 1995,24: 151-168.
- [13] CHILD J. Learning through strategic alliances [M]// DIERKES M, et al. *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*, Oxford: Oxford University Press, 2001: 657-680.
- [14] CIBORRA C U. Alliances as learning experiments: cooperation, competition and change in high-tech industries[M]// MYTELKA L K. *Strategic Partnerships: States, Firms and International Competition*, London: Pinter, 1991: 51-77.
- [15] COCKBURN I, HENDERSON R. Absorptive capacity, coauthoring behavior, and the organization of research in drug discovery[J]. *Journal of Industrial Economics*, 1998,46(2): 157-182.
- [16] COHEN W M, LEVINTHAL D A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1990,35(1): 128-152.
- [17] COHEN W M, LEVINTHAL D A. Fortune favors the prepared firm[J]. *Management Science*, 1994,40(2): 227-251.
- [18] CONSTANT D, KIESLER S, SPROULL L. What's mine is ours, or is it? a study of attitudes about information sharing[J]. *Information Systems Research*, 1994,5(4): 400-421.
- [19] DAVENPORT T H, PRUSAK L. *Working knowledge: how organization manage what they know*[M]. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- [20] DODGSON M. Learning, trust and technological collaboration[J]. *Human Relations*, 1993, 46: 77-95.
- [21] DONG L K, GLAISTER W. Motives and partner selection criteria in international strategic alliances: Perspectives of Chinese firms[J]. *International Business Review*, 2006,15: 577-600.
- [22] DYER J H. Effective inter-firm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value[J]. *Strategic Management Journal*, 1997,18: 535-556.
- [23] EISENHARDT K, SCHOONHOVEN C B. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms[J]. *Organization Science*, 1996, 7 (2): 136-150.
- [24] GRANT R M. Toward a knowledge-based theory of the firm[J]. *Strategic Management Journal*, 1996,17: 109-122.
- [25] GULATI R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances[J]. *Academy of Management Journal*, 1995,38: 85-112.
- [26] HAGEDOORN J. Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectional difference[J]. *Strategic Management Journal*, 1993,14: 371-385.
- [27] HAMEL G. Competition for competence and interpartner learning with international strategic alliances[J]. *Strategic Management Journal*, 1991, 12: 83-103.
- [28] HARRIGAN K R. Strategic alliances and partner asymmetries[J]. *Management International Review*, 1988,28: 53-72.
- [29] HEELEY M. Appropriating rents from external knowledge: the impact of absorptive capacity on firm sales growth and research productivity[C]. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Park, MA: Babson College, 1997.
- [30] HEIDE J B, MINER A S. The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation[J]. *Academy of Management Journal*, 1992, 35 (2): 265-291.
- [31] HUBER G P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures[J]. *Organization Science*, 1991,2(1): 88-115.
- [32] INKPEN A C. *The management of international joint ventures: an organizational learning perspective*[M]. London: Routledge, 1995.
- [33] INKPEN A C, BEAMISH P W. Knowledge, bar-

- gaining power, and the instability of international joint venture [J]. *Academy of Management Review*, 1997, 22: 177-202.
- [34] INKPEN A C. Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances [J]. *Academy of Management Executive*, 1998, 12(4): 69-80.
- [35] KHANNA T, GULATI R, NOHRIA N. Alliances as learning races [C]. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 1994: 42-46.
- [36] KHANNA T, GULATI R, NOHRIA N. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope [J]. *Strategic Management Journal*, 1998, 19: 193-210.
- [37] KIM C S, INKPEN A C. Cross border R&D alliances; absorptive capacity and technology learning [J]. *Journal of International Management*, 2005, 11: 313-329.
- [38] KOGUT B. Joint venture: theoretical and empirical perspectives [J]. *Strategic Management Journal*, 1988, 9: 319-332.
- [39] KOGUT B, UDO Z. What firms do? Coordination, identity, and learning [J]. *Organization Science*, 1996, 7(5): 502-518.
- [40] LANE P J, LUBATKIN M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning [J]. *Strategic Management Journal*, 1998, 19: 461-477.
- [41] LARSSON R, BENGTSSON L, HENRIKSSON K, SPARKS J. The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances [J]. *Organization Science*, 1998, 9(3): 285-305.
- [42] LIAO J, WELSCH H, STOICA M. Organizational absorptive capacity and responsiveness: an empirical investigation of growth-oriented SMEs [J]. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2003, 28(1): 63-85.
- [43] LUO Y D. A cooperation perspective of global competition [J]. *Journal of World Business*, 2007, 42: 129-144.
- [44] LYLES M A. Learning among joint venture-sophisticated firms [M] // CONTRACTOR F, LORANGE P. *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Mass: Lexington Books, 1988: 301-316.
- [45] MABEY C, SALAMAN G. *Strategic human resource management* [M]. Oxford: Blackwell, 1995.
- [46] NEVIS E. C, DIBELLA A J, GOULD J M. Understanding organizations as learning systems [J]. *Sloan Management Review*, 1995, 36(2): 73-85.
- [47] NILSSON C H. Strategic alliances: optimistic fiction or negative fact? [J]. *Journal of European Business Education*, 1995, 4(2): 19-46.
- [48] OSBORN R N, HAGEDOORN J. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks [J]. *Academy of Management Journal*, 1997, 40(2): 261-278.
- [49] PARKHE A. Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances [J]. *Journal of International Business Studies*, 1991, 22: 579-602.
- [50] PRAHALAD C K, HAMEL G. The core competence of the corporation [J]. *Harvard Business Review*, 1990, 68(3): 71-91.
- [51] PUCIK V. Strategic Alliances, Organizational learning, and competitive advantage: the HRM agenda [J]. *Human Resource Management Review*, 1988, 19(1): 90-118.
- [52] PUCIK V. Technology transfer in strategic alliances: competitive collaboration and organizational learning [M] // AGMON T, VON GLINOW M A. *Technology transfer in international business*, Oxford: Oxford University Press, 1991: 121-138.
- [53] ROBBINS S, COULTER M. *Management 7th edition* [M]. New York: Prentice-Hall, 2002.
- [54] SCOTT K, WALKER A T. *Teambuilding: the manager's complete guide to teams in organizations* [M]. New York: Prentice Hall.
- [55] SIMONIN B L. The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization [J]. *Academy of Management Journal*, 1997, 40(5): 1150-1174.
- [56] SIMONIN B L. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances [J]. *Strategic Management Journal*. 1999, 20: 595-623.
- [57] SIMONIN B L. An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances [J]. *Journal of International*

- Business Studies, 2004, 35(5): 407-427.
- [58] STATA R. Organizational learning-the key to management innovation [J]. Sloan Management Review, 1989, Spring: 63-74.
- [59] TEECE D, PISANO G. The dynamic capabilities of firms: an introduction [J]. Industrial and Corporate Change, 1994, 3(3): 537-556.
- [60] TU Q, VONDEREMBESE M A, RAGU-NATHAN T S, SHARKEY T W. Absorptive capacity: enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices [J]. Journal of Operations Management, 2006, 24: 692-710.
- [61] YAMIN S, GUNASEKARAN A, MAVONDA F T. Innovation index and its implications on organizational performance: a study of Australian manufacturing companies [J]. International Journal of Technology management, 1999, 17(5): 495-503.
- [62] ZAJAC E J, OLSEN C P. From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of interorganizational strategies [J]. Journal of Management Studies, 1993, 30(1): 131-145.
- [63] ZAHEER A, MCEVILY B, PORRONE V. Does trust matter? Exploring the effects of inter-organizational and interpersonal trust on performance [J]. Organization Science, 1998, 9: 141-158.
- [64] ZAHRA S A, GEORGE G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension [J]. Academy of Management Review, 2002, 27(2): 185-203.

Competing or Collaborating? The Influence Mechanism of Inter-organizational Learning Strategy in Channel Alliances

Huang Xun, Jin Yiqian, Chen Xian, Jiang Qingyun
(School of Management, Fudan University)

Abstract Both competition and collaboration exist in channel alliances. From the perspectives of both motivation and capacity, our study establishes the influence mechanism of organizational learning strategy in channel alliances. The results indicate that absorptive motivation positively influences competitive strategy, absorptive capacity positively influences both competitive strategy and collaborate strategy, and transfer capacity positively influence collaborate strategy. However, it cannot be proved that collaborate learning strategy must lead to superior organization performance.

Key Words Inter-organizational learning, Competition, Collaboration, Motivation, Capacity