

# 战略联盟、新生学习优势、环境动态性与 基于绩效的合法性关系研究

苏晓华,戎 筠,何 霞

(暨南大学 管理学院,广东 广州 510632)

**摘要:**新创企业由于在资源占有、网络构建及制度环境上处于劣势,因此运营初期组织合法性认可度低。借助联盟活动,新创企业能发挥特有的新生学习优势,克服合法性障碍。通过爱康国宾的案例研究,将新创企业在外部环境获得的合法性认可度作为其成长性指标,探讨了战略联盟获取合法性的有效途径,而新生学习优势发挥了环境动态性调节作用。在此基础上,构建了相应的理论框架,并提出了一系列假设性命题。

**关键词:**战略联盟;新生学习优势;环境动态性;组织合法性

**DOI:**10.6049/kjbydc.2012040324

**中图分类号:**F270

**文献标识码:**A

**文章编号:**1001-7348(2013)10-0063-05

## 0 引言

我国转型经济时代催生了越来越多的新创企业。以往研究往往将“新生弱性”(Liability of Newness, LON)作为新创企业成长的重要制约因素<sup>[1]</sup>,却忽视了新创企业由于创立时间短、不受组织惯性制约等,而具有新生学习优势<sup>[2]</sup>。新创企业要想获得组织合法性,就必须充分发挥新生学习优势,获取相应资源和网络关系,以获得市场认可和扩大关系网络。战略联盟作为市场化战略的主要组成部分,能够应对制度及环境不确定性、扩展资源边界<sup>[3]</sup>。企业参加联盟活动能积极放大新生学习优势,突破合法性障碍,获得成长。

本文提出基于绩效的合法性观点<sup>[4]</sup>,选取爱康国宾作为案例,通过其成长过程和主要联盟活动,建立战略联盟、新生学习优势及基于绩效的合法性理论框架,并引入环境动态性,将其作为影响新创企业联盟战略与创业绩效关系的调节变量,提出一些研究命题。

## 1 理论背景

### 1.1 新创劣势和新生学习优势

组织生态学理论认为,任何新生组织在诞生之初

都会面临一系列组织内外部影响因素的制约,如资源规模、组织结构和社会网络等。新创企业由于创立时间较短、与外部网络构建时间不长、不熟悉制度环境、缺乏市场经验等原因,常常无法战胜成熟企业。

与新创劣势带来合法性障碍的观点相反,有研究认为,“新生弱性”对合法性的获取有积极影响,具体表现在:①新创企业在资源整合、知识创造等方面有更多的主动性<sup>[5]</sup>;②新创企业不受条条框框理念和管理程序的制约;③简约化的组织结构为新创企业提供了极大的灵活性<sup>[6]</sup>。Zhou, Barnes 和 Lu<sup>[7]</sup>在前人研究成果的基础上归纳出新生学习优势的三大来源分别为结构、认知及网络,把新生学习优势分为知识能力和网络能力两大维度。他们认为,在组织结构设计、组织学习和社会网络构建上,新创企业比成熟企业更具创新性和主动性。总体来看,优势派相对劣势派更强调新创企业的灵活性,在日益波动的经济环境的影响下,这种灵活性对于绩效的价值愈显重要<sup>[8]</sup>。本研究希望弥补原有研究在挖掘新生学习优势上的不足,抛开旧有的劣势论,探索战略联盟对新生优势价值创造的积极作用。

### 1.2 合法性和组织绩效

合法化研究始于制度主义视角,制度主义理论强调,在组织环境中充满一个对组织形式合法化的行动合意,适当理解和追求合法性是为了适应外部制度化环境

收稿日期:2012-08-01

基金项目:国家自然科学基金项目(G0215)

作者简介:苏晓华(1976—),女,陕西西安人,博士,暨南大学管理学院副教授、硕士生导师,研究方向为创业管理;戎筠(1988—),女,江苏泰州人,暨南大学管理学院硕士研究生,研究方向为创业管理。

的压力<sup>[9]</sup>。战略联盟突破了传统的被动性,将合法性视为一种取之于环境的可控资源,认为组织能够通过战略手段,如适应、选择、控制和创造环境来主动影响并塑造外界对组织合法性的感知<sup>[10]</sup>。不同类型的战略行为能获得不同类型的合法性,合法性能成为替代利润率和市场份额的外在信号,能够更好地整合资金、人力、技术和网络等资源,获得关键利益相关者的信任和支持<sup>[11]</sup>。

学者主要把合法性作为中介变量进行研究,如商品质量的合法性用 ISO 质量认证作为测度标准<sup>[12]</sup>。Deephouse<sup>[13]</sup>用媒体对商业银行的评价来测度公众合法性; Certo<sup>[14]</sup>通过外界关键利益相关者的接受程度,测度组织合法性投资者认知在企业信誉投资者认知与财务绩效投资者认知之间的关系中具有调节作用。但这些研究未将组织合法性与企业绩效相结合。组织绩效是衡量一个企业成功与否的重要标准,对于新创企业而言,财务指标、市场占有率等并不能全面评估其成长性,内外部利益者和社会大众对企业盈利能力、技术水平和关系维系等方面的积极评价,是新创企业发展潜力的重要体现。本研究认为,从长期来看,政府、竞争对手、媒体、员工和供应商等关键利益相关者对企业绩效的感知可作为常规绩效指标的补充,成为合法性测量的有效指标。

### 1.3 战略联盟、合法性和新生学习优势

现有文献对于新创企业战略联盟进行研究的较少。在获取组织合法性的种种努力中,联盟活动作为一种战略性资源获取平台,是新创企业实现合法性的重要组织形式。与成熟企业通过战略联盟实现市场实力提升、资源互补与协作和交易风险控制等主要目标不同,新创企业由于受新创这一组织特性的制约,如何才能尽快有效地实现企业合法性,成为新创企业实施战略联盟的首要目标。

基于资源基础理论,新创企业通常由于无法生产或不具备用以生存所需的各类资源,因而必须与其所依赖的外部环境进行互动和交换<sup>[15]</sup>。新创企业生存合法性建立在与外部利益相关者关系能力的基础上。新创企业通过与成熟制度环境下的企业组建联盟,借助联盟行业的高认知度和完善的法律法规来提高组织合法性。

在动态竞争环境和快速变化的产业中,产业规范和惯例不断变化,新创企业的新生身份使其具有重要的资产优势,为新创企业通过学习优势开展价值创造活动提供了机会。战略联盟通过资源共享机制,能够充分挖掘新创企业的新生学习优势,为实现组织合法性提供重要保障。

### 1.4 环境动态性

由于在动态竞争环境中,合法性获取或创造更具

有主动性,因此一些新创企业可以通过推动制度创新和引入崭新的惯例而被环境所接受。为了弥补以往研究的不足,我们重点强调联盟活动与组织合法性获取关系之间的动态性。在当今经济转型时代,动态环境成为企业不可忽视的重要因素之一。

Sutcliffe 和 Zaheer 等<sup>[16]</sup>强调,环境动态性由众多复杂因素构成,包括客户、供应商、竞争者、渠道、战略联盟、技术等环节的动态性和不可预测性。焦豪、周江华和谢振东<sup>[17]</sup>在研究创业导向与绩效关系时,分析了环境动态性的调节作用,从顾客需求、产品技术、政府政策和市场竞争程度 4 个方面剖析了环境动态性。本文主要从市场竞争环境、消费需求、科技技术和政策制度 4 个方面研究联盟活动对合法性获取的影响强度。

## 2 案例研究

### 2.1 研究对象和方法

本研究采用案例分析法,以爱康国宾为研究对象,分析爱康国宾的联盟活动对组织合法性和新生优势的影响机制,为理论模型的提出与假设推导打下基础。选择该企业主要基于以下原因:①爱康成立时间较短,近 8 年,通过并购、联盟迅速扩张,具有研究价值;②健康管理行业在我国属于新兴行业,存在前期的消费者认可壁垒,企业的发展过程实质上是组织合法性不断提升的过程;③作为 R&V(现实和虚拟)战略联盟的典型个例,爱康网与国宾健检的股权联盟,以及与风投、媒体、科研机构的多形式联盟合作对新创企业资源交互和网络整合具有重大作用。本案例资料来源于企业内部期刊、报告、网站新闻、学术研究资料库,渠道广泛,信息客观准确。

### 2.2 公司联盟活动

爱康网于 2004 年在北京成立,作为一家健康管理服务机构,爱康主要依托互联网虚拟平台,搭建医疗机构与消费者的桥梁。爱康的基本业务是健康档案管理,即以电子文档记录会员体检数据、家族病史、生活习惯、饮食、运动状况和个人疾病史等相关健康信息,并为会员终身保存;核心业务是就医绿色通道和专家约诊,会员可通过网络方式选择不同医师进行预约就医<sup>[18]</sup>。如果说这两项业务的模仿成本低,容易丧失先头优势,爱康国宾的增值业务则体现了其独有竞争优势:为个人量身打造个性化健康改善方案,使用有效的 IT 平台进行跟踪干预,根据体检报告,支持和帮助个人针对自身的危险因素采取有效措施防范和治疗<sup>[19]</sup>。

在爱康国宾近 8 年的发展历程中,企业不断通过联盟合作等方式将互联网与医疗资源进行整合(见表 1)<sup>[20-21]</sup>,通过商业模式的不断完善,提高了组织认可度。

表 1 爱康国宾的主要联盟活动

联盟目的	主要联盟活动	联盟效果
技术学习	与协和医科大学公共卫生学院流行病学教研室合作,设计自动化健康管理软件	推动个性化健康监控的数字化运作,提高了健康管理的智能化和专业性水平
平台整合	2007年2月,与我国最大规模健康体检服务机构——北京九华集团旗下的九华体检中心签署战略合作协议 2007年,爱康网与国宾合并,双方各持50%股权,成立了爱康国宾集团	“鼠标+水泥”模式使爱康实现线上线下业务的良好互补和互动
品牌打造	2007年4月,爱康旗下的“爱康·上海导医”与上海电信IPTV健康频道开展合作,推出预约挂号、医疗信息和健康生活3个栏目。同年9月,江苏爱康与江苏移动联手打造健康随行短信订阅业务	选择具备互动性、个性化和可定制特点的新媒体——数字电视和手机,有效绑定了潜在目标客户,打响了品牌知名度
资本扩充	得到美林证券、ePlanet、华登国际、美国中经合集团、上海创投和清科集团6家投资机构近2500万美元投资	加快了爱康IT系统的开发与线下资源的进一步扩充,并在北上广之外的其它二三线城市复制该模式
业务拓展	爱康国宾与中国人寿、泰康人寿、中意人寿、中宏保险、民生人寿和嘉禾人寿等多家寿险公司签署合作协议 将健康管理引入零售银行作为银行增值业务,与建设银行、兴业银行、民生银行和深发展等多家银行签订合作协议	借鉴国外健康管理模式,引入寿险机构和保险公司,将被动的事后理赔转变为全过程健康管理服务 在与银行的合作中吸收中高端用户,将健康管理和银行个人业务进行绑定

### 2.3 联盟活动与组织合法性获取

我国健康管理的产业环境还不完善,对民营健康管理机构的立法支持存在不足,政府政策扶植较少,缺乏专业机构提供的医疗专业性认证,媒体关注度低。消费者一般更信赖专业医院,对健康管理机构的信任度不足,造成了该行业组织的合法性障碍。

成立初期,爱康网致力于在“医一患”模式中搭建网络平台,只做桥梁和管理。但电子健康信息管理技术壁垒低,在与医院合作中无法掌控“客户—爱康—体检”这一链条的主动权。为改变链条关系中的被动性,爱康网通过与国宾体检完成股权联盟,升级了原有简易的健康信息存储系统,将爱康国宾打造成专业健康机构。此后,借助与几大风投联盟合作,爱康国宾加快线下机构的扩张,迅速在新组织场域中获得认可。

Kostova 和 Zaheer<sup>[22]</sup>认为,组织合法性即为被环境所接受,新企业可以通过依存、改变或创造制度环境等来突破合法性障碍。多元化的联盟伙伴,在技术、资金和市场等方面为爱康国宾助力,使其能够很好地克服新创期资源禀赋不足和网络拓展能力有限的缺陷,在健康管理行业制度环境还不完善的市场条件下,成为行业先驱者。

### 2.4 联盟活动与新生学习优势开发

(1)联盟与知识能力。虽然新创劣势给企业带来了合法性壁垒,但强烈的学习意愿和敏锐的风险意识,也会增加企业的创新开拓行为。爱康网借鉴哈佛大学公共卫生学院癌症研究中心的预测模型,与协和医科大学公共卫生学院流行病学教研室合作,设计自动化健康管理软件,正是技术联盟活动对爱康网新生优势的放大。爱康国宾由于创新性高、危机意识强,积极寻求健康管理的全新模式,因此学习意愿强,效率很高。

(2)联盟与网络能力。战略联盟能调节社会网络中的资源分配,而旅游、酒店领域成熟的纯网络平台商业模式,并没有为爱康网带来核心竞争力。预约体检服务是爱康最主要的业务,在与医疗资源垄断的三甲医院的合作中,爱康比较被动,线下整合成为爱康搜

网络资源的重要手段。

2007年2月,爱康与我国最大规模健康体检服务机构——北京九华集团旗下的九华体检中心签署战略合作协议。同年8月,爱康网与国宾合并,双方各持50%股权成立了爱康国宾集团。随着服务整合的推进,爱康国宾通过联盟合作打造品牌,选择具备互动性、个性化和可定制特点的新媒体——数字电视和手机来提高企业认知度,开拓了健康节目录制和健康短信订阅业务。2009年,爱康国宾与多家保险公司深入开展联盟合作,打入寿险市场的健康管理,将健康管理引入个人银行业务增值服务,多元化合作帮助爱康国宾打开了潜在市场。

### 2.5 环境动态下的企业活动

2004年,爱康网在北京刚成立时,大众对于如何通过专业机构进行日常健康管理和疾病预防的消费意识还不普遍。爱康网创立初期模仿携程、e龙的商业模式,利用互联网主建中间平台,复制这种轻资产模式,规避完全拓展新模式的风险和不确定性。2004—2007年,健康管理理念逐渐被人们所接受,产业环境开始稳定,很多类似机构进驻到该产业中来,作为领头羊的爱康网,其单纯的网络平台模式,易于被对手模仿,在与医院的对接合作中又处于被动局面,与国宾组建的股权联盟,使爱康跳出了传统的互联网服务业模式。爱康选择在适当的产业环境中,逐步创新自身商业模式,以制度创新提高了整个健康管理产业的认知度。

## 3 研究命题与模型

本文在前人研究成果的基础上,结合爱康国宾的案例,构建了战略联盟、新生学习优势、环境动态性以及基于绩效的合法性理论模型,该模型进一步说明了各变量之间的关系。

### 3.1 战略联盟与基于绩效的合法性

新创企业通常由于无法生产或不完全具备用以生存所需的各类资源,而必须与其所依赖的外部环境主

体进行互动和交换。通过组建创业联盟取得合法性,并在未来发展中不断稳固和提升这种合法性,成为新创企业的关键任务。与成熟企业通过战略联盟实现市场实力提升、资源互补与协作等主要目标不同,如何才能尽快并且有效地获取合法性,成为新创企业实施战略联盟的首要目标。基于此,本文提出如下命题:

H<sub>1</sub>:战略联盟对新创企业基于绩效的合法性有积极影响。

多途径的资源供给对实现组织合法性至关重要。联盟伙伴之间的异质性越大,可以得到的异质性资源越多,对企业绩效的影响越显著。因此,我们提出如下命题:

H<sub>1a</sub>:联盟伙伴多样性与新创企业基于绩效的合法性存在正相关关系。

不同的联盟方式反映了企业在联盟活动中资源输出输入的方向及联盟组建目标。对于新创企业而言,股权联盟较之于非股权联盟提供了更为可信的承诺、更稳定的伙伴关系、更有助于获取和培育各类专用资源,进而提升了组织的合法性。因此,本文提出如下命题:

H<sub>1b</sub>:股权联盟比非股权联盟更有助于提升新创企业基于绩效的合法性。

### 3.2 战略联盟与新生学习优势

企业的新生优势体现在新创企业较少受到组织惯例和官僚体系的制约,面对外生机会,能够灵活快速地开发新资源,创新性的技术和商业模式更易被采用。新生学习优势有以下 3 个特性:①新创企业具有结构优势,较少受制于惯例的影响;②新创企业具有认知优势,在意识上更开放,更乐于学习;③新创企业具有位势优势,不受有约束力的圈子身份的影响,在发展外部关系时有更广阔的空间和更加强烈的学习意愿<sup>[23]</sup>。战略联盟提供的多样化、有价值的外部资源,促进了内外部资源的有效整合,更有利于企业发挥新生学习优势。因此,我们提出如下命题:

H<sub>2</sub>:战略联盟有助于新创企业学习优势的开发。

新生学习优势的开发主要受到企业内部知识能力和外部网络能力的影响。战略联盟在促进新创企业知识能力升级与网络能力升级方面扮演着关键角色。战略联盟能帮助企业从联盟伙伴那里获得独有的优势资源,特别是与政府、科研机构的联盟能够更好地提升企业对制度环境的知识构建能力。因此,本文提出如下命题:

H<sub>2a</sub>:战略联盟有助于实现新创企业知识能力的升级。

基于社会网络视角下的战略联盟,有助于网络结构的优化,拓展与政府、非政府组织、社会团体、顾客和供应商等的合作网络。同时,联盟也是创业者迅速积

累个人社会资本的有效途径。因此,本文提出如下命题:

H<sub>2b</sub>:战略联盟有助于实现新创企业网络能力的升级。

### 3.3 战略联盟与基于绩效的合法性:新生学习优势作为中介因素

新生学习优势的开发在战略联盟转化为创业绩效的过程中起中介作用。新生学习优势的开发使战略联盟从被动地克服新生弱性转为积极地创造价值。借助于战略联盟,新创企业一方面拓展了资源与能力的获取边界,另一方面又提高了资源和能力的异质性<sup>[24]</sup>。但这种外部潜在支持要想内化为新创企业的资源和能力,还需借助新创企业的新生学习优势。新创企业只有将蕴含在外部联盟关系中的有形和无形战略资源转化为内部知识能力和外部网络能力,才能获取组织合法性。因此,本文提出如下命题:

H<sub>3</sub>:作为中介变量,新生学习优势影响战略联盟与新创企业基于绩效的合法性关系。

### 3.4 战略联盟与基于绩效的合法性:环境动态性作为调节因素

环境动态性影响联盟战略与合法性的关系。当市场竞争方式发生改变时,新创企业面对急剧变化的市场环境,若仅仅依靠既有的内部知识和能力,企业会面临生存危机<sup>[25]</sup>,此时战略联盟为新创企业应对不确定性提供了重要保障。环境动态性在对企业造成威胁的同时也提供了潜在的机会<sup>[26]</sup>。在稳定的环境中,大部分资源都可以借助市场化交易来实现,联盟活动对于新创企业的绩效贡献将变得不再突出。如果外部环境波动过大,联盟活动管理过于复杂,联盟行为也随之变得脆弱,此时联盟收益无法抵补投入及管理成本,因而不利于绩效的提升。因此,在环境动态性适度的情况下,战略联盟对新创企业绩效的贡献将达到最大。因此,本文提出如下命题:

H<sub>4</sub>:战略联盟对新创企业绩效的影响在环境动态性适度的情况下表现得最明显。即在低、中、高 3 种水平的环境动态性下,联盟战略与新创企业绩效间呈现倒 U 型关系。

根据以上命题,本文构建如下模型:

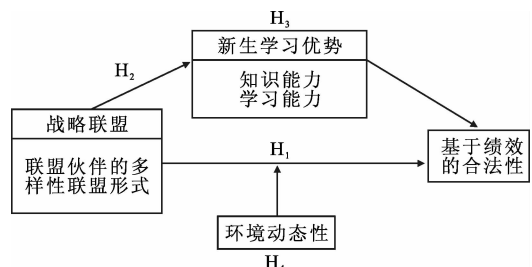


图 1 战略联盟、新生学习优势、环境动态性与基于绩效的合法性关系模型

## 4 结语

本文通过对爱康国宾集团联盟案例的分析,构建了战略联盟、新生学习优势、环境动态性与基于绩效的合法性关系模型。本文的理论意义在于:①将战略联盟与组织合法性研究相结合,突破了联盟绩效研究的局限性,进一步丰富和发展了两大领域的理论;②强调战略联盟作为新生学习优势开发平台,避免了单纯强调新生弱性的消极性,从更积极主动的视角寻求新创企业新生优势的开发,为企业实践提供了现实指导性。对于新创企业而言,如何才能克服自身弱性,积极发挥学习优势,从而提升基于绩效的合法性,通过组建战略联盟、扩大新生学习优势不失为一条很好的路径。

### 参考文献:

- [1] STINCHCOMBE A L. Organizations and social structure [J]. Handbook of organizations, 1965,44(2):142-193.
- [2] AUTIO E H, J SAPIENZA JG ALMEIDA. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth[J]. Academy of Management Journal, 2000, 43(5):909-924.
- [3] VAN GILS A, PS ZWART. Alliance formation motives in SMEs. international small business journal [J]. 2009, 27(1): 5-37.
- [4] ALVAREZ, BARNEY, ZHANG. Explaining technological innovation in Chinese enterprises: insights from technological entrepreneurship[J]. Frontiers of Business Research in China, 2011,5(3):452-471.
- [5] DACIN MT, C OLIVER, JP ROY. The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective[J]. Strategic Management Journal, 2007,28(2):169-187.
- [6] CHOI YR, DA SHEPHERD. Stakeholder perceptions of age and other dimensions of newness[J]. Journal of Management, 2005,31(4): 573-596.
- [7] ZHOU L, BR BARNES, Y LU. Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures[J]. Journal of International Business Studies, 2010,41(5): 882-905.
- [8] FIEGENBAUM A, KARNANI A. Output flexibility—a competitive advantage for small firms[J]. Strategic Management Journal, 1991, 12(2): 101-114.
- [9] TOLBERT P S, LG ZUCKER. The institutionalization of institutional theory[J]. Studying Organization, Theory & Method, 1999,12(2):169-184.
- [10] ZIMMERMAN MA, GJ ZEITZ. Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy[J]. Academy of Management Review, 2002,27(3):414-431.
- [11] SUCHMAN M C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches[J]. Academy of Management Review, 1995,20(3):571-610.
- [12] BOIRAL. ISO 9000: integration rationales and organizational impacts[J]. International Journal of Operations & Production Management, 2003, 27(2):226-247.
- [13] DAVID L. Deephouse, does isomorphism legitimate[J]. The Academy of Management Journal, 1996, 39(4): 1024-1039.
- [14] CERTO S, HODGE F. Top management team prestige and organizational legitimacy: an examination of investor perceptions[J]. Journal of Management Issues, 2007,19(4): 461-477.
- [15] PFEFFER J, SALANCLK J. The external control of organizations[M]. New York: Harper and Row, 1978.
- [16] SUTCLIFFE, KATHLEEN M, ZAHEER, et al. Uncertainty in the transaction environment: an empirical test [J]. Strategic Management Journal, 1998,19(1):1-23.
- [17] 焦豪, 周江华, 谢振东. 创业导向与组织绩效间关系的实证研究——基于环境动态性的调节效应[J]. 科学学与科学技术管理, 2007(11): 70-76.
- [18] 虞立琪, 袁佳瑜. 爱康国宾:用鼠标买水泥的“第五波”革命者[J]. 商务周刊, 2007(23):180-181.
- [19] 陈福. 爱康网:建医疗服务e路[J]. 新财富, 2008(6):96-100.
- [20] 李磊. 爱康国宾:将互联网植入健康产业[J]. 上海信息化, 2009(7):79-81.
- [21] 常滨毓. 爱康:在空白点迂回而入[J]. 东方企业文化, 2005(12):18-21.
- [22] TATIANA KOSTOVA, SRILATA ZAHEER. Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise[J]. The Academy of Management Review, 1999, 24(1): 64-81.
- [23] HARRY J, SAPIENZA. A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth[J]. The Academy of Management Review, 2006, 31(4):914-933.
- [24] DAS TENG. Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework[J]. Organization Studies March, 2001, 22(2): 251-283.
- [25] DANIEL A LEVINTHAL, JAMES G MARCH. The myopia of learning[J]. Strategic Management Journal, 1993, 14(2):95-112.
- [26] BRUCE KOGUT, UDO ZANDER. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology [J]. Management of Technology, 1992,3(3):383-397.

(责任编辑:王敬敏)