

# 中大管理研究

China Management Studies

2013年 第8卷 (1)



经济科学出版社

F-2-53  
2006  
2013.8.1


阅 览

# 中大管理研究

## China Management Studies

第8卷 (1)



 经济科学出版社

2013年

**图书在版编目 (CIP) 数据**

中大管理研究.2013.第8卷.1/李新春主编.--北京:经济科学出版社,2013.4

ISBN 978-7-5141-3259-5

I. ①中… II. ①李… III. ①企业管理-文集 IV. ①F270-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第072674号

责任编辑:文远怀 卢元孝

技术编辑:邱天

**中大管理研究 (2013年第8卷-1)**

李新春 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京市海淀区阜成路甲28号 邮编:100142

总编室电话:88191217 发行部电话:88191540

网址:www.esp.com.cn

电子邮件:esp@esp.com.cn

北京季蜂印刷有限公司印装

787×1092 16开 14印张 230 000字

2013年4月第1版 2013年4月第1次印刷

ISBN 978-7-5141-3259-5 定价20.00元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

# 《中大管理研究》学术委员会

(按姓氏拼音字母排序)

- |                    |         |
|--------------------|---------|
| 陈工孟                | 上海交通大学  |
| 陈信元                | 上海财经大学  |
| Michael Firth      | 香港岭南大学  |
| 黄俊英                | 高雄 中山大学 |
| 贾建民                | 香港中文大学  |
| 李维安                | 南开大学    |
| 刘常勇                | 高雄 中山大学 |
| 陆正飞                | 北京大学    |
| 毛蕴诗                | 广州 中山大学 |
| 钱共鸣                | 香港中文大学  |
| Joachim Schwalbach | 柏林洪堡大学  |
| 王重鸣                | 浙江大学    |
| 汪寿阳                | 中国科学院   |
| 吴世农                | 厦门大学    |
| 张 华                | 香港中文大学  |
| 赵曙明                | 南京大学    |



管理學院  
SUN YAT-SEN BUSINESS SCHOOL  
SYSBS



CSSCI (2012-2013) 收录集刊

# 中大管理研究

2013年 第8卷(1)

---

主 编 李新春

特邀主编 田 宇

副 主 编 (按姓氏拼音字母排序)

辛 宇 张书军

---

《中国学术期刊网络出版总库》及CNKI系列数据库全文收录

《中文科技期刊数据库》全文收录

《华艺线上图书馆》全文收录

# 目 录

- 1 联盟动机与合作风险对研发联盟治理机制选择的影响研究  
王龙伟 刘朋朋
- 20 虚拟环境下个体行为的群体特征影响因素研究  
傅 焯 顾 洁
- 31 基于PLS的构成型IT能力量表设计与检验  
迟嘉昱 孙 翎 徐晟皓
- 50 公司创业研究综述  
蒋春燕 孙秀丽
- 79 组织授权氛围对个体心理授权及其绩效的影响  
——对员工和顾客两个层次的研究  
韩小芸 蒋与文 王 岚
- 100 动态演进视角的联盟管理能力研究  
——基于珠三角地区企业的数据检验  
傅 慧 朱雨薇
- 115 政府重组型国企集团成长要素分析  
——基于岭南集团2005~2011年的纵向案例分析  
代吉林 朱仁宏 何 斌
- 134 ST梅雁缘何成为大股东的“弃子”？  
——全流通时代大股东减持与中小投资者利益保护的案例研究  
王 霞 薛 跃 王 宸

# CONTENTS

- 1 How do Alliance Motivation and Risks Influence the Choice of Governance Mechanisms in R&D Alliance?  
**Wang Longwei Liu Pengpeng**
- 20 The Impact of Group Characteristics on Individual Behaviors in a Virtual Community  
**Fu Ye Gu Jie**
- 31 A Study on the Formative Measurement Model of IT Capability Based on PLS  
**Chi Jiayu Sun Ling Xu Shenghao**
- 50 A Literature Review on Corporate Entrepreneurship  
**Jiang Chunyan Sun Xiuli**
- 79 Effects of Organization Empowerment Climate on Personal Psychological Empowerment and Performance: Based on Employee and Customer  
**Han Xiaoyun Jiang Yuwen Wang Lan**
- 100 A Study for Alliance Management Capability from Dynamic Evolution Perspective: An Empirical Analysis for Enterprises in Pearl River Delta Region  
**Fu Hui Zhu Yuwei**
- 115 The Government-oriented Reorganization of SOE Group and Its Growth: A Case Study for Lingnan Group  
**Dai Jilin Zhu Renhong He Bin**
- 134 Why does ST Meiyuan become the Sacrifice Piece of the Largest Shareholder? A Case Study on the Stock-selling by the Largest Shareholder and the Protection for Minor Investors  
**Wang Xia Xue Yue Wang Chen**

---

## 联盟动机与合作风险对研发 联盟治理机制选择的影响研究

王龙伟 刘朋朋<sup>①</sup>

---

**摘要：**本文基于交易成本、社会交易理论和研发联盟的视角，研究了合作目标、联盟风险对联盟治理机制选择之间的关系。通过实证分析，我们发现：（1）知识获取与契约使用之间存在倒U型关系，而与信任正相关；（2）有形资源获取与契约使用正相关，而与信任负相关；（3）专用资产与契约使用和信任之间都存在正向关系；（4）行为不确定性与契约使用正相关，而与信任负相关；（5）法律不完善与契约使用和信任之间都存在正向关系。

**关键词：**研发联盟、联盟动机、合作风险、治理机制

**中图分类号：**F272.3、F271

---

<sup>①</sup> 王龙伟、刘朋朋，西安交通大学管理学院。本研究受国家自然科学基金项目“合作研发治理机制的动态变化对企业创新绩效的影响研究”资助（71002088）。

## 一、引言

随着经济全球化的快速发展和市场竞争的日趋激烈,通过组织间合作研发新产品已经成为企业提升创新绩效的重要战略选择。然而实践表明,组织间研发联盟实践的失败率高达 50~70% (Gerwin, 2004),这种合作失败往往给企业造成巨大损失。尽管现有研究已经明确指出,以契约为基础的正式治理和以信任为核心的非正式治理机制,对于防范研发联盟中的机会主义行为、提高联盟关系稳定性、促进知识转移、提高研发联盟成功率等方面具有重要作用 (Dickson 等, 2006)。

但文献综述表明,现有研究还存在以下不足:第一,对联盟合作目标和治理机制之间匹配性的研究不足。由于研发联盟中的不同成员在联盟目标和动因等方面可能存在着很大的差异,因此他们对治理方式的选择和使用也会有不同的理解和诉求,但现有研究很少关注这一重要问题。第二,联盟治理机制的主要目的之一在于降低联盟风险 (Das 和 Teng, 1998)。但现有研究主要关注了联盟中的合作风险和绩效风险,并以定性的方式分析合作风险与联盟治理方式间的关系,仅有少数学者从联盟关系的内在特性出发,对比资产专用性、行为不确定性和环境不确定性所引发的风险对治理机制选择的影响。第三,现有研究普遍关注契约的完备性、复杂性或明确性,及其对研发联盟各方行为以及合作绩效的影响,并将契约完备性或明确性等等同于契约使用,而忽视了契约实际使用情况的作用 (Zhou 和 Poppo, 2010)。但实际上,契约使用与完备性不是同一个概念,这里我们基于现有研究,将契约使用定义为合作各方利用契约来管理合作关系的频率以及程度 (Samaha 等, 2011)。

因此针对上述不足,本文以 160 个中国企业的研发联盟实践为对象,通过分析联盟动机、联盟风险与治理机制的基本内涵,深入揭示上述因素之间的相互关系。该研究一方面有助于丰富现有合作研发管理理论,同时对我国企业的研发联盟实践也具有一定的借鉴意义。

## 二、理论综述

### (一) 联盟治理机制

基于契约的正式治理和基于信任的非正式治理机制作为联盟治理机制最核心的两种形式,受到了学者们的广泛关注。

契约治理是指在联盟过程中使用正式的、具有法律约束力的合同或契约对联盟合作关系进行管理。根据 Luo (2002), 契约是指联盟成员之间达成的一种正式的、明文规定的约定了各自从事活动的责任和回报的具有法律约束效力的文件。契约通过详细规定战略目标、联盟参与方的责任和义务、明确的协调和监督机制以及解决争议和突发事件处理的办法 (Poppo 和 Zenger, 2002), 并约束参与方的行为, 协调联盟成员的活动, 降低交易的不确定性; 另外, 契约对合作产出的分配和违反契约行为的惩罚做出了详细的规定, 因此可以有效地减少交易参与方可能存在的机会主义行为。但由于人的有限理性, 契约不可能事先将未来所有可能发生的情况都包含在内, 因此在高度不确定性的情况下, 契约的治理作用可能是有限的 (Cannon 等, 2000)。

联盟中的信任是指对于合作将努力表现得与承诺一致、保持诚实, 即使在有机会时也不利用对方弱点采取机会主义行为的一种预期 (Zaheer 等, 1998)。信任作为一种治理机制, 能够有效地协调经济交易和控制机会主义行为。第一, 联盟成员之间的相互信任可以促进组织间正式和非正式的信息交流与知识共享, 并加强合作者之间的协调。第二, 通过强调互惠行为带来的积极影响, 信任会鼓励联盟成员采取合作的行为, 从而确保交易的顺利进行。对于可能存在的机会主义行为, 通过强调保持合作关系能够获得长期收益, 信任限制了联盟成员可能存在的过分追求短期收益的行为。第三, 作为一种非正式的、隐性的控制机制, 信任具有更强的适应性和灵活性, 可以有效地解决组织间关系中的某些问题。但也有学者认为, 信任对行为的引导和控制主要是依靠参与方内在的自我控制, 而不是依靠外部的强制力量 (Heide, 1994)。因此, 信任在联盟治理方面的有效性和强制性要弱于契约治理。

## (二) 联盟动机与合作风险

### 1. 联盟动机

获取和利用合作伙伴的重要资源以弥补自身不足是企业参与战略联盟的重要动机。由资源依赖理论可知,企业资源可以分为基于信息、知识和声誉等无形资源,以及基于资金、设施与设备的有形资源;两种资源内在属性的差异导致其所需要的治理机制是不同的(Hoetker 和 Mellewigt, 2009)。同时,企业参与研发联盟的动机又是影响联盟治理机制选择的重要因素,不同的动机会导致企业在联盟过程中选择不同的治理机制来协调联盟关系,控制联盟风险。

目前,学者们分别研究了联盟中的有形资源获取和能力学习等因素对于联盟控制方式选择的影响,并通过实证研究得出结论:有形资源获取和正式控制正相关,和社会控制负相关;能力学习和正式控制负相关,和社会控制正相关(苏中锋等, 2007)。另外, Hoetker 和 Mellewigt (2009)研究了根据资产的类型来选择不同的联盟控制方式,并将联盟中的资产分为产权资产和知识资产,通过研究得出结论:联盟中产权资产的数量与正式控制的使用正相关,与社会控制的使用负相关;联盟中知识资产的数量与正式控制的使用负相关,与社会控制的使用正相关。因此在本文中,基于前人的研究,我们提出资源获取是企业参与研发联盟的动机之一;同时按照资源属性的不同,进一步将资源获取分为以知识获取为目标的无形资源获取和以利用对方有形资源为目标的有形资源获取,分析二者对于不同联盟治理机制的影响及其差异。

### 2. 合作风险

交易成本理论指出,在交易或合作关系中主要存在三种风险因素:资产专用性、环境不确定性和行为不确定性(Williamson, 1996)。

资产专用性是指“为了支持某项具体的交易而持续投入的资产”。资产专用性使得这些资产在特定关系以外的价值很低,从而提高了做出专项投资的一方对联盟关系的依赖,因此做出专项投资的企业需要采取有效的治理机制来保护这些专项资产(Heide, 1994)。Zhou 和 Poppo (2010)通过实证研究发现:法律执行力越强,资产专用性与契约明确性之间的正向关系越强。交易/合作不确定性包括外部不确定性和内部不确定性。外部不确定性主要指交易环境的波动性和不可预测性,即环境不确定性;而内部的不确定性则是指交易各方行为的不确定性。外部不确定性带来了适应性问题,即难以修改

协议以适应环境的改变；而内部不确定性则造成评价困难，即难以评价合作伙伴是否完成了应当承担的角色和义务，而没有采取机会主义行为（Poppo 和 Zenger, 2002）。同时，实证研究也证明了不确定性与治理机制之间的联系，如 Zhou 等（2008）通过实证研究发现，当不确定性增加时，管理者会更多地使用契约。

同时，法律体系的完善程度作为联盟外部环境不确定性的一个重要来源，也是影响联盟治理机制选择的重要因素。研究指出，转型经济国家的一个典型特征是法律体系的不完善，而法律体系不完善可能导致大量机会主义行为的存在（Luo, 2007）。同时，法律体系作为契约治理的基础，其不完善程度会大大影响契约的效力。通过对国内企业合作研发治理过程的实地调研，我们发现，契约治理对于中国企业合作研发活动的控制作用是相对有限的。造成该问题的原因之一在于：尽管目前中国国内的法律环境和法律制度在不断完善，但仍存在诸如知识产权保护不力，法律执行难度较大、成本偏高等问题。因此在实际的合作研发中，契约的完备程度并不是合作各方在签订契约时最为关注的问题；相反，合作各方如何利用契约，或者在多大程度上使用契约来治理研发联盟关系，以及契约治理对于合作研发绩效的实际影响才是契约治理的核心问题。因此，基于上述分析我们提出了联盟动机、联盟风险和治理机制选择之间的关系模型，具体如图 1 所示。

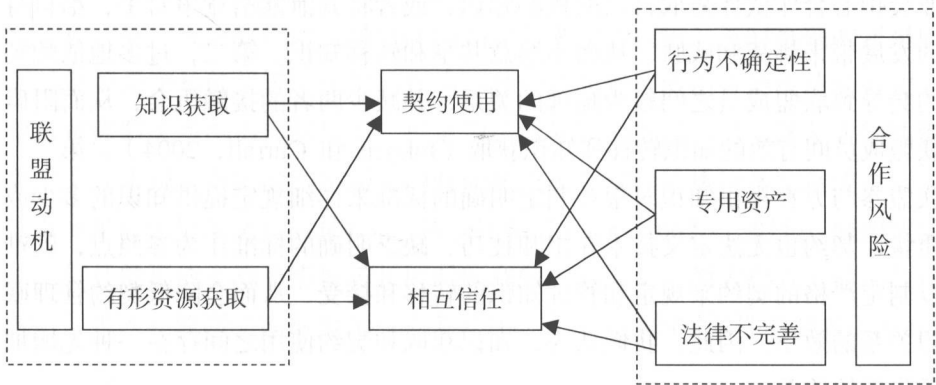


图1 联盟动机、合作风险与联盟治理机制

### 三、研究假设

#### (一) 知识获取与联盟治理机制选择

与一般的组织间关系不同,研发联盟的重要目的之一就是从合作伙伴那里获得企业特有的能力和资源,来补充自身的知识和技术。但是从企业外部,甚至在企业中,获得知识都是很困难的(Un, 2008)。由于中国独特的制度环境,法律体系尤其是知识产权保护方面的法律保护力度比较弱,因此大多数企业对于知识交流与共享都十分谨慎,由于害怕合作伙伴窃取自己的专有技术或知识而不敢与其他外部企业或组织建立研发联盟关系。因此在面对知识获取动机很强的合作伙伴时,企业往往会选择严格建立完善的契约内容,并严格地按契约执行来控制合作伙伴的窃取风险和机会主义行为,确保自身的利益不受损害(Reuer 和 Arino, 2007)。

虽然契约的使用可以降低机会主义行为的风险,但是过度的契约使用则会降低联盟的效率。第一,联盟双方如果过度地依赖契约来管理联盟关系,则反映出它们之间的信任程度较低。当联盟成员之间的信任程度较低时,企业会担心合作伙伴窃取自己的核心知识,或者将其泄漏给竞争对手,给自身的发展带来挑战和威胁,从而不愿意共享和转移知识。第二,过多地依赖契约会导致联盟成员之间较为疏远的关系,并减少两者的接触机会,从而阻碍联盟成员间有效的知识转移和知识获取(Inkpen 和 Currall, 2004)。第三,联盟参与方在提供知识时很难制定明确的标准来详细规定提供知识的多少或质量,契约也无法定义技术知识和技巧,缺乏明确的标准作为参照点,就难以制定严格的契约来规定和管理知识的转移和接受,从而会降低契约管理联盟关系的效率。因此,我们认为,知识获取和契约使用之间存在一种先增加后降低的关系:

假设 H1a: 知识获取与契约使用之间存在倒 U 型关系。

与上述关系不同,知识获取动机和联盟成员之间的信任存在正相关关系,原因在于:第一,联盟成员之间知识获取的动机很强时,越愿意在一种宽松的环境中交流和合作,相互信任会促进更频繁的交流 and 协调的灵活性,从而有助于企业间的知识交换和创造。第二,企业间知识转移一个重要的障碍是

泄漏风险 (Bogers, 2011)。为了降低这种风险,企业更愿意选择与已经合作过的企业联盟,因为通过交易经验的累积而建立的一定水平的对联盟伙伴的预测性和可信赖度可以减少知识泄漏的风险,信任在这里起到了一种保障作用。因此相信合作伙伴不会在损害自身利益的情况下使用知识,会提高联盟成员之间知识共享的意愿。第三,以知识获取为目的的企业更强调联盟关系的长期性,通过对长期利益的共同期望,联盟成员之间会建立更大程度上的信任 (Lane 等, 2001)。同时,在意外情况发生时,联盟双方可以相互调整,共同解决联盟中出现的问题,增加联盟的灵活性。

假设 H1b: 知识获取与相互信任存在正相关关系。

### (二) 有形资源获取与联盟治理机制选择

企业的有形资源主要是指厂房、生产设备、金融资产、原材料等具有实物形态的资源 (Hoetker 和 Mellewig, 2009)。我们认为,以有形资源获取为合作目标的联盟在选择治理机制时会更加侧重于契约治理。原因如下:第一,以资源获取为目的的研发联盟,涉及的往往是实物性资产,这类交易的内容相对简单具体,其交易资源的数量、质量、交易时间、价格等都较为明确具体 (Inkpen 和 Currall, 2004)。相对于信任治理而言,契约可以更加清晰和明确地规定资源交换的内容和方式。即使存在与契约规定不符或发生违约的情况,也可以按照事先制定的契约进行处罚。与信任治理相比,此时契约治理不但利于联盟关系的维持,而且监督和控制联盟关系的成本也更低。第二,由于涉及有形资源获取的交易时间周期相对来说比较短,及时准确的获得所需的资源是交易的关键,而契约作为一种条款明确、使用方便快捷的方式,给这种联盟关系的治理提供了一种更为灵活便捷的方式。对于涉及实物性资源的交易来说,制定契约所需要的时间比较短,契约的执行和监督成本低,能够满足有形资源交易的时效性 (Poppo 和 Zenger, 2002)。但是,联盟成员之间信任的形成和维系需要较长的时间和较大的人力、物力投入,这种较长的时间投入和较高的成本投入不能满足有形资源交易的时效性的要求。因此,我们认为:

假设 H2a: 有形资源获取与契约使用存在正相关关系。

假设 H2b: 有形资源获取与相互信任存在负相关关系。

### (三) 专用资产与联盟治理机制选择

专用资产指的是联盟关系特定的投资部分,如果交易关系提前终止,它不能被重新配置 (Williamson, 1996)。专用资产投入影响治理机制选择的原

因在于：第一，专用资产会增加机会主义行为的风险。如果企业向联盟关系中投入了专用资产，他们就会面临来自合作伙伴潜在机会主义行为的挪用或敲竹杠风险（Zhou 和 Poppo, 2010）。通过终止联盟关系的威胁，合作伙伴能够按照对自己有利的方式，要求重新谈判和修改契约条款，因此为了保护自己不受前期专用资产投资的负面影响，投入专用资产的一方将会倾向于通过指定完备的契约来保护自身利益。第二，向联盟关系中投入的专用资产增加了投资方对于合作伙伴的依赖，会使投资企业在未来的谈判中处于劣势，并且增加了联盟伙伴潜在机会主义行为的可能性（Rokkan 等, 2003）。因此为了防范机会主义行为，投入专用资产的一方也会选择详细的契约治理，并会严格监督契约的执行情况。因此，我们认为：

假设 H3a：专用资产投资水平与契约使用存在正相关关系。

同样，对于需要高水平专用资产投入的研发联盟来说，加强信任治理也是十分重要的，原因如下：第一，由于专用资产增加了联盟伙伴机会主义行为的可能性，因此向联盟中投入了专用资产的一方更愿意与已经建立关系的合作者结盟，并且利用已有的关系来管理联盟。因为双方之前的合作和关系能够在联盟中形成所有成员共享的社会规范和价值观，鼓励双方之间形成一种双赢的交易氛围，鼓励交易双方采取有利于整体利益的行为，限制利己行为的发生（Heide, 1994）。Artz 和 Brush（2000）也指出，信任也可以减少与专用资产有关的机会主义行为，增加联盟的整体利益。第二，当联盟关系终止或者提前终结时，专用资产的价值会大打折扣，因此投资方希望能够维持联盟关系的长期性，尽量保证将这部分资产的损失降到最小。而且，向联盟中投入的专用资产表明了投资者长期合作的决心，对长期交易的期望会使得交易双方认为，双方的未来更为紧密地联系在一起，考虑到自身未来的收益，联盟成员会更好地使用专用资产，谋求获得联盟的长期收益，而不会采取投机取巧、违背诺言等机会主义行为。因此，我们认为：

假设 H3b：专用资产投资水平与相互信任存在正相关关系。

#### （四）行为不确定性与联盟治理机制选择

行为不确定性是指联盟中的一方无法有效地监督和评价另一方的表现（Poppo 和 Zenger, 2002）。这种行为不确定性程度同样会对治理机制选择产生重要影响。第一，当知道自身的行为和绩效很难被观察和准确评价时，联盟成员就有动机降低努力工作的程度。同时，由于缺乏明确的信息来考察联盟伙伴的行为和活动，参与者不能立即采取行动，偏好逆转就会发生（Verbeke

和 Greidanus, 2009)。因此在联盟建立之初, 联盟成员就会通过完备的契约, 详细规定双方的责任和角色、激励措施、不履约的惩罚等, 并定期的监督和检查双方的努力程度和投入水平来降低潜在的机会主义行为 (Zhou 和 Poppo, 2010)。第二, 当联盟伙伴行为不确定性增加时, 为了减少监督的困难和更有利于调整, 契约需要更加详尽并且严格执行。虽然契约并不必须是完备的, 但它不可避免地充当一种协调意外事件的框架 (Williamson, 1996)。第三, 随着行为不确定性的增加, 基于个人的、非正式的协调手段变得更加没有效率, 联盟成员更愿意依赖于非个人的、以法律为基础的契约治理来协调复杂的联盟关系 (Peng, 2003)。因此, 我们认为:

假设 H4a: 行为不确定性程度与契约使用存在正相关关系。

当面临较高的行为不确定性时, 过多的依赖信任来治理联盟关系是危险的。第一, 相互信任不具有强制性的特点, 而且不重视对于合作过程的监督, 因此无法有效约束联盟伙伴的机会主义行为 (Gulati, 1995)。第二, 随着合作伙伴行为不确定性程度的不断提高, 联盟各方对于合作伙伴的行为和努力程度更加不确定, 对于联盟前景的认知更加不确定, 联盟关系更加不稳定。特别是在研发联盟的背景中, 合作伙伴行为的不确定性意味着合作伙伴投入和努力程度无法有效地监督, 最终可能导致联盟参与方之间产生猜忌和疑虑, 联盟成员之间信任关系可能不再牢靠, 信任的作用无法有效发挥。第三, 为了掩盖限制努力和机会主义行为, 联盟成员之间的沟通渠道和信息交流变得不再通畅, 而信任是基于长期的接触和交流建立并维系发展的, 缺乏通畅的沟通渠道, 信任的协调和控制作用就得不到很好的发挥。因此在这种情况下, 联盟双方就会降低对信任的重视和依赖 (Faems 等, 2008)。因此, 我们提出以下假设:

假设 H4b: 行为不确定性程度与相互信任存在负相关关系。

#### (五) 法律不完善与联盟治理机制选择

法律制度的力量, 特别是在保护知识产权和所有者权益方面的效率, 会显著影响交易成本、信息传输和经营监督等 (Luo, 2007)。根据交易成本理论可知, 伴随着交易风险的增加, 联盟成员会选择更严格的契约来管理联盟关系 (Williamson, 1996), 这一逻辑是基于法律系统可以有效地支撑契约提出来的。但是当联盟关系所基于的法律体系不完善时, 法律系统就不能创造必要的支持契约使用的可信性、稳固性和保障, 这意味着再完备的契约也无法发挥有效的治理作用。尽管目前中国国内的法律环境和法律制度在不断完

善，但中国企业通过法律手段来解决联盟冲突、保护自身利益的成本仍然较高、难度较大。

Peng 和 Zhou (2005) 指出，转型经济体的法律系统的不完备性会降低契约的使用，因为企业常常发现以法院为代表的第三方仲裁机构并不能有效地保护自身的利益，即法律越不完善，企业越会降低对契约的依赖，越会降低契约的使用。类似的，Zhou 和 Poppo (2010) 研究发现，当管理者能够察觉到法律系统可以保护本企业的利益时，他们更倾向于使用正式控制；而当管理者察觉不到可以保护本企业利益的法律系统时，他们更倾向于使用关系控制。换句话说，法律完善程度加强了契约治理对信任治理的替代作用。因此，我们认为：

假设 H5a：法律不完善程度与契约治理存在负相关关系。

法律不完善同样也会影响联盟成员之间的相互信任。当法律制度比较薄弱时，管理者更倾向于使用信任来管理交易。这是因为：第一，当缺少正式制度的支持和保护时，企业往往会求助于非正式的、基于信任的非正式机制来代替正式制度，解决争议和保护企业利益 (Li 等, 2008)。第二，由于法律系统不完善程度是联盟参与者不能决定的，联盟的活动和结果反而受法律不完善的影响，因此，联盟企业更倾向于选择用信任来共同面对法律不完善带来的负面影响，整个联盟更加团结地面对环境的变化和收益的波动。第三，法律不完善程度越高，对合作伙伴的可靠性、可预测性和动机的正向期望越能够说明联盟成员支持和尊重对方承诺和协议的程度。因此，他们可以依赖于信任来协调经济交易中的行为。类似的，学者们建议在法律体系不完善的新兴经济体中尽量多使用之前的关系，因为之前的合作提供了预测合作伙伴将来行为的可信基础，因而可以减少交易风险。Child (2005) 指出，中国缺乏保证契约严格执行的一系列制度和措施，正是由于这个原因使得企业更多依赖于个人间的信任管理联盟合作。Peng 和 Zhou (2005) 指出，在缺少法律保护的情况下，通过信任来管理联盟关系就成了理性的选择。因此，我们认为：

假设 H5b：法律不完善程度与相互信任存在正相关关系。