信任与激励:价值链成本治理机制的实验研究*

○ 穆林娟　崔学刚

摘要 本文采用试验研究方法，模拟价值链节点企业交易过程，研究了信任与激励两种价值链成本治理机制的治理效果以及它们之间的作用关系。试验结果显示，高度信任与基于价值链利益的激励机制均可以有效缓解或防范合作问题、协调问题和侵占问题，对价值链成本治理具有明显的治理效果。当价值链节点企业之间缺乏信任的时候，激励机制会失去效用；信任机制与激励机制之间具有显著的互补关系。

关键词 信任；激励；价值链成本治理；实验研究

*本文受北京市社科重点项目（08Abjg215）、北京教委面上项目（SM201110011003）资助

作为竞争优势的重要来源，价值链成本治理日益成为国内外学者的关注，[1-8] 价值链作为“从零部件供应商采购原材料到生产商生产最终产品，并把最终产品交付到顾客手中的所有价值创造活动的链条”，[9] 节点企业之间的成本治理具有相互依赖，相互影响的特点，但是作为具有独立利益的主体，节点企业在价值链成本治理过程中具有机会主义倾向、目标协调以及专用性资产投资等方面的问题，由此导致了价值链成本治理的三大问题——合作问题、协作问题与侵占问题，从而制约着价值链成本治理效率。这些问题的克服或解决程度，是提升价值链成本治理效率的关键，是价值链竞争优势的重要来源。[10,11] 因此，价值链成本治理机制对保证价值链成本效率，提升价值链竞争优势具有至关重要的作用。但是，价值链成本治理往往超越了企业的法律边界，非单个节点企业所能完全控制。[12] 采取什么样的治理机制有助于解决价值链治理面临的合作问题、协调问题与侵占问题，成为理论界与实务界共同面临的问题。

随着我国经济结构调整战略的提出与实施，企业依靠科技创新与产业升级，在全球价值链重构中不断确立有利的竞争地位，开始不断探索保持成本优势的价值链成本治理模式。与此同时，一些研究者针对价值链节点企业之间的关系特征，探讨了契约等正式控制与信任等社会控制机制在价值链（企业间关系）治理中的应用。但是，到目前为止，信任机制与激励机制在解决价值链成本治理问题中的作用、治理效果，以及信任与激励的联合作用效果等问题尚缺乏清晰的理论阐述与实证证据。

为此，本文在综合考察国内外现有文献的基础上，提出了价值链成本治理理论框架，论证了信任与激励作为两种相互联系、相互影响的治理机制，在价值链成本治理机制中的作用与治理效果，并采用实验研究方法对上述理论进行验证，提供了相关的行为证据。

一、文献回顾

关于价值链成本治理机制的研究主要存在两种截然不同的观点：一是交易费用经济学观点，二是组织理论观点。

价值链成本治理问题曾被交易费用经济学所刻画，[13] 价值链节点企业需要对合作方的机会主义行为做出防范，以保全自身利益。这种对合作方利益侵占的担心与发生交易的特征和人类行为特征相联系。对利益侵占的担心程度越高，越需要更安全的合作伙伴以避免其机会主义行为的侵占。因此，价值链成本治理问题与可能的机会主义行为侵占相联系，价值链节点企业应当通过合同等正式控制机制激励并约束节点企业的行为，以实现价值链成本治理目标。可见，交易费用经济学观点强调合作与侵占问题在价值链成本治理中的作用，但忽视协调问题与信任作为治理机制的重要性。[14,15]Hopwood 指出，只有清醒地认识到节点企业之间行为具有相互依赖的特性

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

以及节点企业之间协调行动的重要性，价值链成本治理与控制才有可能成功。[16]

组织理论观点则认为，由于价值链成本治理超越了企业边界（节点），涉及到单个企业的内部价值链如何与顾客、供应商之间价值链的对接关系，体现了企业与供应商、顾客价值创造活动之间的相互依赖关系。这种相互依赖的链接关系需要通过协调机制予以治理，以实现效率和产出效果。[17] 企业间的作业活动相互依赖程度越高，越需要协调治理机制，同时也意味着需要更大范围的、更复杂的控制机制。[18] 因此，价值链治理的一个重要任务是协调价值链节点企业之间的共同行动，以实现相互依赖的价值创造目标。高度信任能够有效促进价值链节点企业协作行动的可能性，降低业务控制成本，并影响所要求的正式控制水平。[15] 可见，组织理论观点重视协调问题，但是其对节点企业可能存在的机会主义行为的忽视，导致对价值链成本治理中的风险认识不足，尤其对合作问题、侵占问题的忽视，使得其所强调的信任等社会控制机制缺乏目标一致性保障。[15]

Gulati、Singh 和 Dekker 在综合交易费用经济学观点与组织理论观点的基础上，提出组织间控制（治理）的目的是管理企业间利益侵占的担忧和满足企业间协调行动的要求，并讨论了激励基础的行为控制和信任基础的社会控制以及两者的关系，并运用一个生产铁路安全设备的战略联盟案例验证了其理论框架。[15,18]

Williamson 曾指出存在三种类型的治理机制：市场的、科层组织的以及市场与科层组织混合的治理机制。[19]Van Der Meer–Kooistra 和 Vosselman 在吸收了交易费用经济学提出的市场模式和科层组织模式治理机制的基础上，又增加了信任模式治理机制。[20]Donada 和 Nogatchewsky 基于 Van der Meer–Kooistra 和 Vosselman 的分类，讨论了价值链节点企业之间存在不对称依赖关系情况下，三种治理模式的应用情况。[20,21]

由于价值链具有“长鞭效应”，[①]若消除“长鞭效应”，形成信任机制促进知识共享，能使产品收益率提高，[21] 大量的实证研究都比较一致的显示良好的信任机制会取得较好的效果。[22–25] 根据 Goodman 和 Dion 的观点，价值链节点企业对组织成员间信任关系未来的持续预期在很大程度上也可以反映出合作的绩效水平，信任自身是可以创造互惠价值，并且有助于组织间交易的实现。[26]

有关激励机制的文献一致认为特定目标或者具有挑战性的目标比容易实现的目标或者过高目标导致较好的业绩水平，集中关注激励机制是否能产生预期的激励效果，检验激励机制的有效性。[27,28] 此外，还有一些激励机制的试验研究比如：Harrell 和 Harrison 的实验发现预计不赢利项目估值影响因素是不对称信息和激励的函数。[29]Waller 和 Bishop 对企业资源消耗水平和激励计划之间的关系进行了试验研究，[30]Chow, Hirst 和 Shields 进一步实验研究了激励计划对资产虚报形式的影响。[31]

近年来国内学者也分别对价值链中的信任机制与激励机制做出了研究，但是研究主要是信任在组织间的作用机理、对企业绩效的影响，尚未有作者专门讨论价值链成本治理问题。[32–35]

上述文献为我们理解价值链成本治理机制提供了基础，但是，这些文献都不是专门针对价值链成本治理问题的讨论，对信任、激励等治理机制在价值链成本治理中的作用与效果缺乏必要的理论构建与证据支持，对信任与激励机制的作用关系缺乏探讨与验证，并且大多数文献是基于英美国家的制度和文化环境进行的。

二、理论模型与研究假设

本文在综合分析价值链成本治理问题的基础上，提出了信任与激励作为价值链成本治理的两种相互作用的重要机制的理论模型，并运用实验研究方法对理论模型进行验证，提供了有关信任与激励机制分别单独与综合作用下的价值链治理效果的证据。

1. 价值链成本治理模型

尽管价值链的形成与运作对节点企业有许多潜在的好处，但是，却存在以下三个方面的治理问题与风险：第一合作问题，价值链节点企业需要对合作方的机会主义行为做出防范，以保全自身利益。节点企业随着资产专用性、不确定性和交易的频繁程度的提高，其遭受合作企业的利益侵占的可能性越高。[13,19,36] 存在不确定性情况下，由于逆向选择和道德风险问题，价值链节点企业不能保证合作方总是按照价值链价值最大化的目标来履行自己的成本管理责任。因此，在价值链成本治理中，节点企业基于自身独立利益的考虑，总有激励采取欺骗或“搭便车”等方式，以合作利益为代价实现自身特定目标，这就是价值链成本治理中的合作问题。第二协调问题，价值链之所以形成在于所有参与价值链的节点企业认识到通过协作进行价值创造并参与价值分享优于“单打独斗”，[1] 为了实现价值链价值，价值链节点企业要整合资源，协调作业，从而导致了节点企业之间成本的相互依赖，这些相互依赖的成本治理活动需要跨越企业边界进行协调与管理，以不断强化价值链成本的竞争优势与价值创造效率，然而协调节点企业间的成本活动并非易事，从而产生了协调问题。第三

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

侵占问题，价值链节点企业不可能总是拥有持续获取价值链“租金”的全部资源和能力，也不可能总是足够及时地以合理的成本开发出这些资源或能力，因此节点企业要跟价值链上拥有更多优质资源或更强能力的企业分享资源和能力，从而为了共同利益不得不做出更多的投资。[37,38] 这样，价值链成本治理中产生了一种需求，即节点企业需要保证价值链共同产出的价值要按照资源和能力贡献在各节点企业之间清晰地、公平地分配，[39] 而不能在资源交易过程中受到利益侵占。

(1) 信任机制与价值链成本治理

信任作为一种“非正式的自我实施保障机制”，[1,40] 已经成为价值链成本治理的一种重要机制。信任在文献中有多种定义，但最常用的定义“信任是基于经验与反复交往的基础上预期合伙人不会以机会主义行为方式行事的一种预期与判断”。[14] 价值链节点企业之间的信任机制存在于市场与科层组织之间的协议关系，同时往往伴随着两个或两个以上的企业间发生的资源交易行为，是一种合作双方在互惠承诺下的互动关系。在价值链成本治理中，高度信任预期能够降低成本，提高专用资产投资水平，扩展合作范围，进而提高组织绩效。[15,20,41] 因此，信任机制可以有效缓解或防范合作问题、协调问题和侵占问题，通过信任机制，既可以保留市场交易有效的市场激励，同时也能够享受科层组织所带来的知识分享和权威管理的作用。因此，信任机制将会提高价值链成本治理效率。

(2) 激励机制与价值链成本治理

激励是价值链成本治理中保证节点企业目标一致的又一重要机制。企业必须实施正式合同以获取这种激励，例如关于利润和成本分配的合同协议，定单质量和关系时间长度，私人信息的保密协议，设备的联合投资，相互抵押等。[42] 激励有助于提高价值链节点企业自觉选择与价值链整体利益目标一致的行为，有利于价值链持久稳定。“在现代社会条件下，组织成员业绩评价的标准和公司管理者可稽核责任的手段越来越多地与组织成员以及外部利益相关者的利益联系在一起”，[43] 激励方案就是按照组织目标去影响当事人的行为，价值链上的各节点企业是利益共同体，虽然会不可避免有矛盾，采用科学合理的激励制度能够缓解冲突，保证价值链的和谐和高效运行。

价值链激励机制是通过合约来调整价值链节点企业间的收益比例关系，使各节点企业的个体优化与价值链整体优化相一致的一种契约协调机制，通过激励可以改进价值链系统的整体性能，通过维持价值链节点企业的长期伙伴关系，共担风险，收益共享，实现长期共赢。[44] 价值链激励最主要的内容是价格契约和利润共享契约，利用价格的激励来协调价值链上下游之间的关系，[45] 通过利润再分享的机制实现联盟整体利益的最大化。Shapley 提出了合作博弈合理分配的公理，② 在满足对称性、有效性和可加性的前提条件下，按照价值链各节点企业的贡献进行分配能够体现公平性和合理性，并且分配具有联盟稳定性，每一个组织参加价值链联盟所获得的好处都大于单干。[46] 因此，体现价值链整体利益的激励机制是缓解与防范合作问题、协调问题和侵占问题的又一重要机制，能够有效提高价值链成本治理效率。

(3) 信任与机理机制之间作用关系

信任与激励作为两种重要的价值链成本治理机制，它们之间的关系存在互补与替代两种可能性。Das 和 Teng 认为对激励契约的依赖会损害（节点）企业之间的信任关系，而较高的信任度减少了节点企业之间的目标冲突，用于约束机会主义行为的激励契约的需求降低，信任与激励机制之间存在替代关系。[47] 但是 Dekker 却认为，信任与激励两者中的任何一种机制加强会促使另一种机制的治理效果提高，信任与激励之间存在替代关系。[15] 我们认为，由于价值链成本治理面临着较为严重的合作问题、协作问题与侵占问题，到目前为止，尚没有证据表明价值链成本治理机制的冗余，信任与激励机制之间难以存在挤出效应，相反，大量的证据显示价值链成本治理机制的应用不足。[15] 基于价值链利益的激励机制的采用，有效降低了合作风险、协调风险与侵占风险的范围和程度，以客观的业绩确定成本与及其收益的分配，从而更加公平，由此会提高价值链节点企业之间的信任关系。与此同时，信任关系的提高，使得节点企业之间对激励契约实施信心的提高，对其投资于价值链并公平分配成本和收益信心的提高，从而坚定其执行激励契约的信念，最终提高激励机制的成本治理效果，我们预期信任机制和激励机制之间存在着互补关系。

基于上述理论分析，我们提出以下理论模型，见图 1，并以此推演出本文的研究假设。价值链成本的目标需要建立在价值链组织间相互信任的基础之上，通过以价值链整体绩效为基础的激励方案的保障措施得以实现。

价值链成本治理中存在合作问题、协调问题、侵占问题，这些问题加大了价值链成本治理风险，限制了成本治理效率，为此需要有效的治理机制，以缓解或防范这些问题。信任与激励作为价值链成本治理的重要机制，能够有效缓解和防范价值链成本治理中的合作问题、协调问题和侵占问题，从而能够有效提高价值链成本治理效率，降低价值链整体成本。信任与激励机制之间具有

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

一定的相融性，信任与激励机制相互作用的结果，导致了更高的价值链成本治理效率。本文将该理论模型推演成以下假设，并进行实验验证。

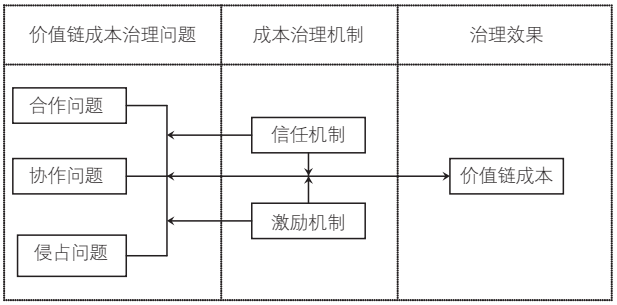


图1 价值链成本治理机制

2. 研究假设

信任作为价值链成本治理的一种重要机制，可以有效缓解或防范合作问题、协调问题和侵占问题。通过信任机制，既可以保留市场交易有效的市场激励，同时也能够享受科层组织所带来的知识分享和权威管理的作用。因此，信任机制将会提高价值链成本治理效率。Dye发现，良好的信任度有利于价值链节点企业相互分享信息，增加交易量，有利于组织间交易成本最小，价值链收益最大化。[48] 交易活动双方关系是影响信任倾向的最重要的因素，信任是建立在以前的频繁交易之中。[49] 因此在高依赖性价值链节点企业间具有较好的信任基础，反之，在低依赖性价值链节点企业间相互信任程度较低。充分利用信任机制可以使价值链交易成本与监督成本下降，有利于价值链上产品开发知识溢出和学习效应的发挥，价值链节点企业间信任程度越高，企业间合作过程中协同效用越显著，侵占行为越少，对价值链成本的知识溢出和学习效应产生显著影响，从而信任机制对价值链成本具有反向影响。由此我们假设：

H1：组织间信任度越高，相互合作与协调效果越好，侵占概率越低，价值链成本越低

H1a：在较高依赖性价值链中，组织间信任度较高，价值链成本较低

H1b：在较低依赖性价值链中，组织间信任度较低，价值链成本较高

价值链管理使得企业成本管理跨越组织边界，价值链成本的高低直接受商品在价值链上流转价格的影响，供应商、企业、销售商之间的协议价格构成了最终产品的价格，价值链构建的目的就是要实现 1+1〉2 的目的，实现超额收益。③价值链是介于市场与企业之间的组织，若要实现价值链成本的最优，价值链组织的激励计划需要激励价值链节点企业自我强化，实现长期整体利益最大化，因此价值链节点企业的业绩评价基础不应仅仅以企业利润为基础还需要考虑价值链联盟利润，同时由于信任机制和激励机制的互补效应，当他们共同作用时价值链成本治理效率将显著得到提升，由此我们得到以下假设：

H2：当价值链联盟组织的激励计划不仅仅考虑单一企业利润而且还考虑价值链整体利益时，整个价值链成本较低

H2a：在较高依赖性价值链中，当价值链节点企业考虑将价值链整体利益作为激励评价依据之一时，价值链成本将显著低于价值链节点企业仅仅以企业收益为基础制定激励计划时的价值链成本（即价值链成本治理的效果较优）

H2b：在较低依赖性价值链中，当价值链节点企业考虑将价值链整体利益作为激励评价依据之一时，价值链成本依然显著低于价值链节点企业仅仅以企业收益为基础制定激励计划时的价值链成本（即依然价值链成本治理的效果较优）

三、实验研究设计与检验

1. 研究方法的选择

我们研究的问题是信任与激励的价值链成本治理效果及其相互作用关系，为此，采用实验研究方法。实验研究相对于调查问卷、实地研究而言，研究者可以有效控制条件变量的变化，排除非主要因素的干扰，以更好地集中于所要研究的问题，提升研究的内部有效性、结构有效性和统计结论的有效性，[50] 而且试验研究在西方管理研究中是一种比较成熟，采用较多的研究方法。[51] 本试验通过预先设定的环节将接受试验的人随机分成两类，每类分为四小组，分别接受自变量信任度不同水平的刺激，以及不同激励方案的刺激，得到因变量价值链成本的目标值，比较因变量和自变量，观察其是否存在显著的相关性。

2. 变量定义与检验模型

Greenberg Penelope Sue，Greenberg Ralph H.，Mahenthiran Sakthi 基于交易成本经济学和组织行为学关于激励理论的研究表明企业集团内部价值链的整体利益是激励制度和相互信任度的函数，该函数为：价值链成本 =f（信任 × 激励），在这个模型中清晰地显示出价值链成本治理模型是由信任、激励、价值链成本三维度组成。[52] 借鉴该模型，可以把上述的理论模型描述为实验检验模型，如下：

$Y_1=CONTROL+\beta_1X_1+\varepsilon$

$Y_2=CONTROL+\beta_2X_2+\varepsilon$

$Y_3=CONTROL+\beta_3X_1X_2+\varepsilon$

其中 CONTROL 是控制变量，是价值链节点企业

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

之间交易对价值链依赖程度，反映了企业竞争模式，Y_i(i=1,2,3) 是第 i 种实验背景下价值链成本，X_1 是价值链节点企业之间的信任度，X_2 是实验设定的价值链企业激励方式，X_1X_2 是研究信任度和激励方案组合对价值链成本的整体影响。

3. 实验设计

一共有 54 名 MBA 学生参加试验，其中男生 42 人，女生 12 人，年龄在 30—45 之间，他们都具有战略管理、管理会计、价值链成本管理等相关的专业知识，都具有企业中层管理工作背景，实践工作经验丰富。

在实验中为了避免参与者偏误，[④]试验主持者没有告诉被试验人员试验目的，而是采用不记名的方式将其作为职业能力自我测试，试验人员在比较放松的状态下进行。为了避免试验人员的个体差异，同一试验者会经历控制变量两个水平（对价值链依赖性较高水平和对价值链依赖性较低水平）的刺激，这样试验同时也大大节约了试验成本。

我们将实验分为两组进行，一组为价值链组织之间相互依赖性比较强，是比较紧密地合作关系（本文称为高依赖性价值链，下同）；另一组价值链组织之间依赖性较低，是比较松散的合作关系（本文称为低依赖性价值链，下同），每一组影响实验的关键变量为激励基础（即价值链收益为基础 / 企业收益为基础）和信任感（即高信任感 / 低信任感）。每一组按照控制变量（2×2×2）分成八个不同环境，第一组分为 A（高依赖性 × 高信任感）、B（高依赖性 × 低信任感）、C（高依赖性 × 企业收益为激励基础）、D（高依赖性 × 价值链收益为激励基础）、E（高依赖性 × 高信任感 × 企业收益为激励基础）、F（高依赖性 × 高信任感 × 价值链收益为激励基础）、G（高依赖性 × 低信任感 × 企业收益为激励基础）、H（高依赖性 × 低信任感 × 价值链收益为激励基础）八种控制环境；第二组分为 I（低依赖性 × 高信任感）、J（低依赖性 × 低信任感）、K（低依赖性 × 企业收益为激励基础）、L（低依赖性 × 价值链收益为激励基础）、M（低依赖性 × 高信任感 × 企业收益为激励基础）、N（低依赖性 × 高信任感 × 价值链收益为激励基础）、O（低依赖性 × 低信任感 × 企业收益为激励基础）、P（低依赖性 × 低信任感 × 价值链收益为激励基础）八种控制环境。

(1) 实验背景及任务

本实验设计的实验背景是模拟某一汽车专业护目镜价值链联盟组织间的交易过程，[⑤]由一个材料供应商、一个生产商和一个批发商组成，试验任务在不同自变量水平的刺激下，模拟生产企业管理者分别与零售企业的采购经理和供应商企业的销售经理协商达成交易价格的过程，这一过程模拟构成价值链成本，其与客户愿意支付的价值差额就是价值链所创造的价值。批发商的采购经理拥有的资料包括客户能接受的价格区间、企业的目标利润、产品预期的销售量，但不掌握产品生产成本；生产企业的管理者掌握了产品生产成本，但不掌握上游材料的成本和最终客户的可接受价格区间，供应商的销售经理掌握原材料的生产成本和市场行情，但不掌握护目镜生产企业的利润空间、预期销售量等资料，他们之间掌握的信息是不对称的。

(2) 变量设计

为了区分不同业务对价值链联盟依赖程度，在设计实验小组时我们将高依赖组设计为⅔的业务依赖于联盟组织，换言之，其主要业务都是在价值链联盟组织之间完成的，其对外竞争主要是依靠价值链整体的竞争实现；低依赖组⅓的业务来自于联盟组织，但同时市场有充分的产品或服务提供者，这样设计是考虑到对实验者来讲，一方面其不完全依赖价值链联盟组织，组织是松散的；另一方面进行价值链成本治理是有积极意义的，而不是可有可无的。除了依赖性不同，这两组企业价值链成本治理的经济背景、生产工艺、产品价格、制造成本等都是相同的。

本实验分别采用两种激励计划。激励计划一：以单一企业收益为激励基础，考核指标设置为交易利润的一定百分比，即销售商按照买卖双方协商价格扣除生产成本的一定百分比，或者采购商按照客户接受的销售价格减去协商价格的一定百分比；激励计划二：考虑价值链整体收益为激励基础，考核指标分为两个部分，一是单一企业收益，计算与方案一相同，所占权数为 50%，此外，价值链成本的节约按照一定比例分配，即价值链联盟企业共享由于交易成本节约所带来的好处。

对信任感的设计，本实验考虑将其分为信用等级 AAA 级客户和普通客户，AAA 级客户信誉好，市场评价好于普通客户，但实验时我们将最终没有达成交易的 AAA 级别客户确认为普通客户。

4. 假设检验结果及分析

本研究根据研究假设，利用 EXCEL 软件进行数据筛选，运用 SPSS11.5 统计软件进行分析，通过实证得出结论。

(1) 信任度对价值链成本的影响分析

从针对假设 1 的检验结果来看，价值链联盟组织间信任度越高，组织间合作越顺利，交易成本越低，从而价值链整体成本越低，X_1 在 1% 的水平上显著通过了检验（见表 1），组织间信任度和价值链成本之间存在较强的相关性。为了进一步研究我们又分组进行了检验，将试

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

验人员根据交易对价值链依赖程度的不同分为低依赖组和高依赖组，X_1（67%）和 X_2（33%）均通过了检验，均在 1% 水平上显著相关，但值得注意的是模型中的控制变量并没有通过检验，控制变量反映的是企业较高依赖价值链，采用价值链竞争模式，还是对价值链的依存程度低，更大程度上单一企业参与市场竞争，这表明无论是否采用价值链成本治理，企业业绩均受到交易双方信任度的影响，竞争模式的影响不显著，信任度越高交易成本越低；反之，信任度越低，交易双方为了避免交易失败所带来的损失，交易成本上升，价值链成本必然较高。

表1 信任程度与价值链成本相关性的回归结果

变量	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	t	sig
Y	108	43	47.5	45.19	1.745	166.09	0
X_1	108	0	1	0.5	0.502	4.102	0.000***
CON	108	0	1	0.5	0.501	-0.858	0.393
X_1(67%)	54	0	1	0.5	0.505	2.665	0.010***
X_1(33%)	54	0	1	0.5	0.505	3.131	0.003***

注：①*表示 10%的水平上显著，**表示 5%的水平上显著，***表示 1%的水平上显著；②X_1（67%）是指在高价值链依赖程度下的信任度；③X_1（33%）是指在低价值链依赖程度下的信任度

(2) 激励对价值链成本的影响分析

表 2 是激励计划与价值链成本相关关系试验的实证检验的结果，激励计划与价值链成本回归后的 t 值是 3.422，在 1% 的水平上显著相关，也就是说激励计划的财务导向作用显著。分组讨论的结果是，价值链高依赖组与低依赖组采用价值链整体利益作为激励基础都对于价值链成本是有显著差异的，H2a 通过了检验，在价值链高依赖组激励计划在 5% 的水平上与价值链成本显著相关，价值链管理发挥作用，只要采取有力的激励措施，价值链成本就会得到有效的控制，价值链管理收益较高。但是 H2b 没有得到检验结果的支持，与我们的预期是一致的，研究发现在价值链依赖度较低的小组，被试验的企业人员更多的考虑自身企业的价值最大化，由于其对联盟的依赖性较小，即使在激励计划中考虑价值链因素，但对于管理人员而言市场管理效率的作用更能够决定其报酬，市场发挥其应有的作用，价值链成本治理的效率较低。

表2 激励与价值链成本相关性的回归结果

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	t	sig
Y	108	43	47.5	45.361	1.332	213.875	0
X_2	108	0	1	0.5	0.502	3.422	0.001***
CON	108	0	1	0.5	0.503	-1.369	0.174
X_2(67%)	54	0	1	0.5	0.507	2.507	0.014**
X_2(33%)	54	0	1	0.5	0.507	2.318	0.244

注：①*表示 10%的水平上显著，**表示 5%的水平上显著，***表示 1%的水平上显著；②X_2（67%）是指在高价值链依赖程度下的激励；③X_2（33%）是指在低价值链依赖程度下的激励

(3) 信任、激励对价值链成本的综合影响

我们在分别讨论了信任度和激励对价值链成本的影响之后，考虑到信任和激励都纳入价值链成本治理系统中会相互发生作用，因而又对信任度、激励计划对价值链成本的综合影响进行了试验检验（检验结果见表 3—6）。

表3 高信任度激励与价值链成本相关性的回归结果

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	t	sig
Y	108	43	47.5	45.458	1.221	230.410	0.000
CON	108	0	1	0.5	0.502	-0.858	0.393
$X_{1g}X_2$	108	0	1	0.5	0.502	3.065	0.003***
$X_{1g}X_2$(67%)	54	0	1	0.5	0.505	2.369	0.022**
$X_{1g}X_2$(33%)	54	0	1	0.5	0.504	1.940	0.058*

注：①*表示 10%的水平上显著，**表示 5%的水平上显著，***表示 1%的水平上显著；②$X_{1g}X_2$（67%）是指在高价值链依赖程度背景下高信任度与激励共同作用；③$X_{1g}X_2$（33%）是指在低价值链依赖程度背景下高信任度与激励的共同作用

在价值链节点企业间存在较高信任度时，激励计划在 1% 水平上显著与价值链成本相关，这与我们的假设是吻合的，价值链成员间信任度越好，激励的效果越明显，价值链成本治理绩效越显著，分组试验进一步证明了这一点，虽然价值链高依赖组和价值链低依赖组都通过了检验，但高依赖组高信任激励的影响更为显著，在 5% 的水平上相关，低依赖组高信任激励与价值链成本在 10% 的水平上显著（见表 3），影响相对弱一些，这可能是联盟之间依赖较弱，企业更容易在市场上找到替代的结果，是市场效率的反映。

在价值链联盟成员间缺乏信任的时候，无论是试验对象整体还是分组讨论，二者之间的 t 值均未能通过检验（见表 4），表明二者之间不存在相关关系，激励机制失去了作用，当信任缺失的时候试验人员首先规避风险，尽量避免由于信任缺失所导致的失败的风险，从某种意义上讲此时的价值链联盟形同虚设。

表4 低信任度激励与价值链成本相关性的回归结果

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	T	sig
Y	108	43	47.5	44.833	1.381		
CON	108	0	1	0.5	0.502	-0.638	0.525
$X_{1d}X_2$	108	0	1	0.5	0.502	2.341	0.215
$X_{1d}X_2$(67%)	54	0	1	0.5	0.505	1.374	0.175
$X_{1d}X_2$(33%)	54	0	1	0.5	0.504	1.915	0.610

注：①*表示 10%的水平上显著，**表示 5%的水平上显著，***表示 1%的水平上显著；②$X_{1d}X_2$（67%）是指在高价值链依赖程度背景下低信任度与激励共同作用；③$X_{1d}X_2$（33%）是指在低价值链依赖程度背景下低信任度与激励共同作用

在检验企业的激励计划仅仅采用企业收益为业绩评价基础时，信任度与价值链成本在 5% 水平上呈显著负相关关系（见表 5），企业间信任度越高价值链成本越低，而不考虑激励计划的情况下信任度与价值链成本是在 1% 的水平上相关（见表 1），表明激励计划的导向会直接影响管理者的决策结果。分组讨论出现了一个有趣的现象，采用单一企业利益激励计划时低价值链依赖组信任在 10% 的水平上与价值链成本显著相关，这显示市场作用发挥显著，即当信任度较高时，信息披露相对真实而

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

充分，价值链上每个组织的管理人员均从各自企业利益最大化的角度进行决策，最终价值链整体获得超额收益，市场的管理效率得到充分的发挥；当信任度较低时，企业成员之间无法分享信息或分享不充分，致使最终价值链成本较高。有趣的是高价值链依赖组却没有通过检验，表明高依赖组的试验人员由于其交易行为对其他联盟成员的依赖，其在决策时会主动考虑其他联盟成员的利益，考虑企业长期的合作基础，而不仅仅是单一企业的短期收益，其决策不会随信任度的变化有显著的影响。

表5 企业利益激励、信任与价值链成本相关性的回归结果

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	T	sig
Y	108	43	47.5	44.819	1.346		
CON	108	0	1	0.5	0.502	-0.764	0.446
X_1X_{2q}	108	0	1	0.5	0.502	-2.293	0.024**
X_1X_{2q}(67%)	54	0	1	0.5	0.505	-1.374	0.175
X_1X_{2q}(33%)	54	0	1	0.5	0.504	-1.858	0.069*

注：①*表示10%的水平上显著，**表示5%的水平上显著，***表示1%的水平上显著；②X_1X_{2q}（67%）是指在高价值链依赖程度下单一企业利益激励与信任共同作用；③X_1X_{2q}（33%）是指在低价值链依赖程度下单一企业利益激励与信任共同作用

表6 价值链整体利益激励信任与价值链成本相关性的回归结果

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	T	sig
Y	108	43	47.5	45.47	1.252		
CON	108	0	1	0.5	0.502	-0.712	0.478
X_1X_{2L}	108	0	1	0.5	0.502	-2.85	0.005***
X_1X_{2L}(67%)	54	0	1	0.5	0.505	-2.369	0.022**
X_1X_{2L}(33%)	54	0	1	0.5	0.504	-1.654	0.104

注：①*表示10%的水平上显著，**表示5%的水平上显著，***表示1%的水平上显著；②X_1X_{2L}（67%）是指在高价值链依赖程度下价值链整体利益激励与信任的共同作用；③X_1X_{2L}（33%）是指在低价值链依赖程度下价值链整体利益激励与信任的共同作用

在试验企业的激励计划考虑将价值链整体收益为业绩评价基础时，信任度和价值链成本在1%水平上显著负相关，信任度越高价值链成本控制的水平越低。分组讨论的结果是价值链高依赖组在5%水平上通过了检验，表明采用整体利益的激励计划在信任度越高时越有利于价值链双方/多方合作，合作的成效越显著。而价值链低依赖组没有通过检验，表明由于企业间业务依赖性较差，更多的交易来自价值链联盟之外，即使企业间信任度较高，激励作用是很有限的。

综上所述，我们根据表1到表6检验结果绘制各变量间的路径作用关系图（见图2）。从各变量之间的关系表明信任机制和激励机制能够有效的促进价值链成本治理，信任度的提高不仅可以直接作用于价值链成本，同时还可以通过价值链节点企业对于价值链的再认识间接改善成本控制水平，激励是价值链成本治理绩效的直接影响因素，能够促进绩效的改善。通过对价值链依赖程度不同的组别对比的试验，我们发现，当企业交易对价值链依赖程度较高时，以价值链整体利益为基础的激励计划对价值链成本是有显著的影响，以自身企业利益为基础的激励计划则不显著；而当企业交易对价值链依赖程度较低时，以自身企业利益为基础的激励计划对价值链成本才有显著影响，以价值链整体利益为基础的激励计划则不显著。这说明价值链成本治理必须能够创造超额收益才有较高的存续价值，因此价值链节点企业可以根据预期价值链信任程度与信任机制状况，制定相应的激励计划方案，有效提高价值链成本治理效果。因此，与我们的预期一致，信任机制和激励机制之间存在着较强的互补关系，信任与激励机制之间难以存在挤出效应，其替代效应没有通过检验。

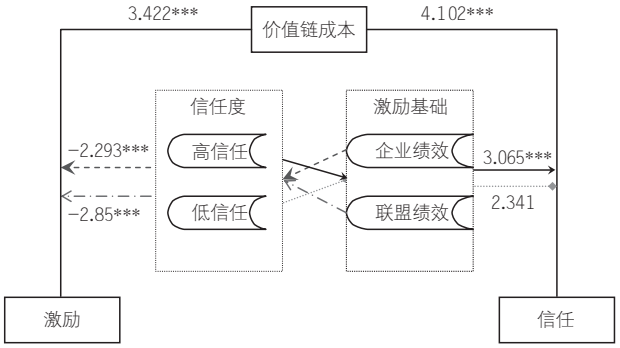


图2 各变量间路经关系

注：*表示10%的水平上显著，**表示5%的水平上显著，***表示1%的水平上显著

四、研究发现与建议

本文通过实验研究，考察了信任与激励作为两种重要的价值链成本治理机制的治理效果，以及它们之间的作用关系。研究发现，信任与激励机制均可以有效缓解或防范合作问题、协调问题和侵占问题，对价值链成本治理具有明显的治理效果。以价值链整体利益为基础的激励对价值链成本有显著的影响，而以单一企业自身利益为基础的激励没有显著的影响。因此企业在实施价值链成本治理时选择有效的激励方案能够有效地提高成本效率，提高价值链成本治理效果。信任机制与激励机制之间具有互补作用，信任度对激励方案的治理效果具有重要影响，当价值链节点企业之间缺乏信任的时候，无论对价值链高依赖组还是低依赖组，激励都不能有效降低价值链成本，信任度太低，接受试验的管理者更愿意放弃价值链管理所带来的不确定收入；但当价值链节点企业之间的信任度较高时，两种激励方案都能显著影响价值链成本，信任机制与激励机制之间具有显著的互补关系。

我们采用试验研究的方法来研究价值链成本治理问题，从而实现了数据来源的创新，克服了相关研究数

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

据匮乏的困境，也克服了问卷调查等方法难以保障数据效度等问题。与此同时，我们能够有效控制实验条件，排除非主要因素的干扰，清楚地观察到治理机制的单独与联合治理效果。

本文的研究局限在于：第一，我们在实验中对节点企业的相互依赖性、资产专用性、环境不确定性和交易频率只做了综合考察与控制，并没有分别检验各自对信任与激励机制价值链成本治理效果的影响；第二，实验研究中实验人员和被实验人员的专业背景、实践经验、认知水平等都可能会对实验结果造成一定影响，因此在接受本文结论时应要充分考虑这一影响。

参考文献

[1] Dyer, J. H., Singh, H.. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage. Academy of Management Review, 1998, 23(4): 660-679.

[2] Ireland, R. D., Hitt, M. A., Vaidyanath, D.. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. Journal of Management, 2002, 28(3): 413-446.

[3] Seal, W., Cullen, J., Dunlop, A., Berry, T., Ahmed, M.. Enacting a European Supply Chain: A Case Study on the Role of Management Accounting. Management Accounting Research. 1999, 10(3): 303-322.

[4] Coad, A., Cullen, J.. Inter-organizational Cost Management: Towards an Evolutionary Perspective. Management Accounting Research, 2006, 17(4): 342-369.

[5] Cooper, R., Slagmulder, R.. Inter-organizational Cost Management and Relational Context. Accounting, Organizations and Society, 2004, 29(1): 1-16.

[6] Kajüter, P., Kulmala, H.. Open-book Accounting in Networks Potential Achievements and Reasons for Failure. Management Accounting Research, 2005, 16(2): 179-204.

[7] Henrik Agndal, Ulf Nilsson. Inter-organizational Cost Management in the Exchange Process, Management Accounting Research, 2009, 20(1): 85-101.

[8] Ariela Caglio, Angelo Ditillo. A Review and Discussion of Management Control in Inter-firm Relationships: Achievements and Future Directions. Accounting, Organizations and Society, 2008, 33(718): 865-898.

[9] Shank, J. K.. Strategic Cost Management: New Wine, or Just New Bottles? Management Accounting Research, 1989, (1): 47-65.

[10] Ittner, C. D., Larcker, D. F., Nagar, V., Rajan, M. V.. Supplier Selection, Monitoring Practices, and Firm Performance. Journal of Accounting and Public Policy, 1999, 18(3): 253-281.

[11] Osborn, R. N., Baughn, C. C.. Forms of Inter-organizational Governance for Multinational Alliances. Academy of Management Journal, 1990, 33(3): 503-519.

[12] Otley, D.. Management Control in Contemporary Organizations: Towards a Wider Framework. Management Accounting Research, 1994, 5(2): 289-299.

[13] Williamson, O. E.. The Economic Institutions of Capitalism. Free Press, New York, 1985.

[14] Tomkins, C.. Interdependencies, Trust and Information in Relationships, Alliances and Networks. Accounting, Organizations and Society, 2001, 26(2): 161-191.

[15] Dekker, H. C.. Control of Inter-organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements. Accounting, Organizations and Society, 2004, 29(1): 27-49.

[16] Hopwood, A.. Looking Across Rather than Up and Down: On the Need to Explore the Lateral Processing of Information. Accounting, Organizations and Society, 1996, 21(6): 589-590.

[17] Thompson, J. D.. Organizations in Action. New York: McGraw-Hill, 1967.

[18] Gulati, R., Singh, H.. The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. Administrative Science Quarterly, 1998, 43(4): 781-814.

[19] Williamson, O. E.. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. Administrative Science Quarterly, 1991, 36(1): 269-296.

[20] Van der Meer-Kooistra, J., Vosselman, E. G. J.. Management Control of Interfirm Transactional Relationships: The Case of Industrial Renovation and Maintenance. Accounting, Organizations and Society, 2000, 25(1): 51-77.

[21] Carole Donada Gwena elle Nogatchewskym, Vassal or Lord Buyers: How to Exert Management Control in Asymmetric Interfirm Transactional Relationships? Management Accounting Research, 2006, 17(2): 259-287.

[22] Fukuyama, Francis. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York: Free Press. 1995.

[23] Knack, Stephen, Philip Keefer. Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-country Investigation. Quarterly Journal of Economics, 1997, 112(4): 51-88.

[24] La Porta, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, Robert Vishny. Trust in Large Organizations. American Economic Review Papers and Proceedings, 1997, 87(2): 33-38.

[25] Putnam Robert. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Touchstone, 2000.

[26] Goodman Lester E., Paul A. Dion. The Determinants of Commitment in the Distributor Manufacturer Relationship. Industrial Marketing Management, 2001, 30(3): 287-300.

[27] Kaplan. Top Executive Reward and Firm Performance: A Comparison of Japan and United States. Journal of Political Economy, 1994, 102(3): 510-546.

[28] Bebchuk L. A., Jesse M. Fried, David I.. Walker, Managerial Power and Rent Extraction in the Design of Executive Com-

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

pensation, Working Paper, University of Chicago Law Review, 2002, 69(3): 751-846.
[29] Harrell Adrian, Harrison Paul. An Incentive to Shirk, Privately Held Information and Managers' Project Evaluation Decisions. Accounting, Organizations and Society, 1994, (19)7: 569-577.
[30] Waller W. S., Bishop R. A.. An Experimental Study of Incentive Pay Schemes, Communication and Intrafirm Resource Allocation, The Accounting Review. 1990, 10(4): 812-836.
[31] Chow C. W., Hirst M. K., Shields M. D.. Motivating Truthful Subordinate Reporting: An Experimental, Investigation in a Two-Subordinate Context. Contemporary Accounting Research, 1994, 10(2): 699-720.
[32] 王玲 . 基于傅弈论的供应链信任产生讥理与洽理机制 . 软科学 , 2010, (24)2: 56-59.
[33] 任旭 , 刘延平 . 基于信任观点的企业联盟治理机制演变机理研究 . 中国流通经济 , 2010, 3: 48-50.
[34] 简兆权 , 刘荣 , 招丽珠 . 网络关系、信任与知识共享对技术创新绩效的影响研究 . 研究与发展管理 ,2010, 22(2): 64-71.
[35] 吴家喜 , 吴贵生 . 组织间关系、外部组织整合与新产品开发绩效关系研究 . 软科学 , 2009, 23(11): 1-5.
[36] Zenger, T. R., Hesterly, W. S.. The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-powered Incentives and Molecular Units. Organization Science, 1997, 8(3): 209-222.
[37] Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A.. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 1997, 18(7): 509-533.
[38] Madhok, A.. The Nature of Multinational Firm Boundaries: Transaction Costs, Firm Capabilities and Foreign Market Entry mode. International Business Review, 1998, 7(3): 259-290.
[39] Jarillo, J. C.. On Strategic Networks. Strategic Management Journal,1988, 9(1): 31-41.
[40] Dyer, J. H.. Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry. Strategic Management Journal, 1996, 17(4): 271-291.
[41] Langfield-Smith, K., Smith, D.. Management Control Systems and Trust in Outsourcing Relationships. Management Accounting Research, 2003, 14(3): 281-307.
[42] Dekker, H.. Value Chain Analysis in Interfirm Relationships: A Field Study. Management Accounting Research, 2003, 14(1): 1-23.
[43] 于增彪 . 管理会计研究 . 中国金融出版社 , 2007.
[44] Sridhar Tayur, etc.. Quantitative Models for Supply Chain Management. Kluwer Academic Publisher, 1999.
[45] Lariviere M. A., Porteus E. L.. Selling to the Newsvendor: An Analysis of Price-only Contact. Msom, 2001, (3): 293-305.
[46] Shapley L. S.. A Value for N-person Games. Princeton: Princeton University Press, 1953.
[47] Das, T. K., Teng, B. S.. Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation Alliances. Academy of Management Review, 1998, 23(3): 491-512.
[48] Dye J. H.. Effective Inter-firm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Value, Strategic Management Journal, 1997, 18(7): 553-556
[49] Gulati, R.. Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. Acad. Manage. J., 1995, 38(1): 85-112.
[50] 胡玉明 . 管理会计研究 . 北京 : 机械工业出版社 , 2008: 23-55.
[51] 潘飞 , 王悦 . 中国管理会计研究如何走向世界 . 管理会计与改革开放 30 年研讨会论文集 , 2008: 11-23.
[52] Greenberg Penelope Sue, Greenberg Ralph H, Mahenthiran Sakthi. The Impact of Control Policies on the Process and Outcomes of Negotiated Transfer Pricing. Journal of Management Accounting Research, Sarasota: Fall 1994, (6): 93.

注释

① 价值链“长鞭效应”就是指需求信息从客户沿着价值链向上游逐渐放大，造成订货数量等较大的波动的现象。Lee, Padmanahan 和 Whang 认为价值链长鞭效应产生的主要因素是需求预测（Demand Forecast）、理性对策（Rationing Game）、批量订货（Oder Batching）和价格波动（Price Variations）。

② Shapley-Value 公理的基本思想：假设 S 为任意价值链联盟，V(S) 是联盟组织成员所能获得和分配的最大收益，i(V) 是联盟中的组织 i 从合作中获得的报酬，若满足①参与组织因合作而分配的利益与其被赋予的符号 i 无关（对称性）；②组织成员 i 若对任意合作无贡献，其应分配的收益为 0，所有参加的组织成员所分配的收益之和等于价值链整体获利（有效性）；③如果 N 个成员组织进行两项合作时，每个组织分配的收益是两项合作分配之和（可加性）三个前提条件，Shapley-Value 就唯一存在，且 $\Phi i=\sum_{si} W(S)\times[V(s)-V(s\backslash i)]$，i=1,2,3,…,N，其中 W(S) 为加权因子，[V(s)-V(s\i)] 为价值链成员组织 i 对家长链联盟 S 的贡献。

③ 价值链成本治理的有效激励机制应遵循的原则是：“风险分担、收益共享、多劳多得”，以价值链为基础的激励内涵不再是仅仅考虑单一企业的成本绩效，但也不能是价值链成员组织收益指标的简单相加，我们认为应该是价值链成本治理的价值增值部分。假设以 s、p、f 分别代表价值链上典型的三类企业：供应商、生产企业和销售商，那么：典型的价值链成本治理所创造的总价值（V）为供应商创造的价值（Vs）、生产企业创造的价值（Vp）和销售商创造的价值（Vf）的总和，即 V=Vs+Vp+Vf。理论上讲它包括价值链总成本（C）、行业平均利润（P）和价值链成本治理所带来的超额利润（EV），之所以产生超额利润按照价值链管理理论是因为价值链成本的竞争优势、成本优势和价值链反映速度，企业之所以进行成本治理就是为了取得价值链成本治理的超额利润，那么价值链成本治理的超额利润为：EV=V-C-P =(Vs-Cs-Ps)+(Vp-Cp-Pp)+(Vf-Cf-Pf)，对价值链成员组织的激励主要专注于价值链成本治理超额利润的分配。

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

④ 参与者偏误主要指参与者有意识地改变其自然反应而对研究结果产生影响。比如参与者知道自身的行为被特别关注时可能表现不自在而做出不正常的反应。

⑤ 汽车专业护目镜虽相对于普通眼镜是专业产品，但生产技术并不复杂，普通的眼镜生产厂商都能够生产，我们试验时假设试验对象都有该产品的专利权的使用权，我们假设其资产专用性对我们结论的影响程度有限，进一步讨论将在研究局限中指出。

作者简介 穆林娟，北京工商大学商学院副教授、博士，研究方向为管理会计；崔学刚，北京工商大学副教授、博士，研究方向为财务管理

Trust and Stimulus: Experimental Research on Governance Mechanisms for Cost of Value Chain

Mu Linjuan, Cui Xuegang

School of Business, Beijing Technology and Business University

Abstract As competitive advantage's important origin, the value chain are complex systems of value added activities which cover entire process including purchases raw material from the spare part supplier to the producer production final product, and sends the final product to the customer's hand, and attracts the domestic and foreign scholar's attention day by day. Managing buyer-supplier has received considerable interest among decision; however the enterprises on the value chain are the independent benefit body. And the value chain cost government has the interdependence, mutual influence characteristic. Uncertainties in a dyadic require an appropriate governance structure for flexible adaptation to changing circumstances. This situation had some issues on the process of value chain cost government, such as the opportunism tendency, inconsistent goal, property special-purpose, and so on. This has caused three major problems on the value chain cost government, which are cooperation question, coordination problem and appropriation problem. And it will restrict the value chain cost government efficiency. The overcome or the solution degree on three major problems is the key of promoting the value chain cost government efficiency. Simulating the transaction process across firms in a value chain, this paper presents an experimental study on the separate and jointly governance effect of trust and stimulus on the cost of value chain .The experimental result reveals that high level of trust between firms and the stimulus based on the jointly interests of value chain can effectively mitigate or avoid the cooperation question ,coordination and appropriation problems, thus have significant governance effects on the cost of value chain. Stimulus is out of effect when much lower level of trust across firms exists and based on sole enterprise interests. The research reflects that there is a significant complementary relationship between trust and stimulus mechanisms.

Key Words Trust; Stimulus; Governance on Cost of Value Chain; Experimental Study

（上接第 11 页）

作者简介 李磊，西安交通大学管理学院博士研究生，研究方向为领导理论与员工激励；尚玉钒，西安交通大学管理学院副教授、博士，研究方向为组织与人力资源管理

The Research on the Mechanism of Leaders' Influence on Followers' Creativity based on Regulatory Focus Theory

Li Lei, Shang Yufan

School of Management, Xi'an Jiaotong University

Abstract Employee creativity is a vital foundation for enterprises to gain competitive advantage and to capture competitive opportunities, and one key contextual factor that influences employee creativity is leadership. Therefore, the study of how leaders exert influence on followers' creativity as well as the inherent mechanism is a theoretical and practical problem that needs to be solved urgently. Drawing on the regulatory focus theory, we develop a conceptual framework about the mechanism of leader's effect on followers' creativity, which is proposing that leaders' "behavioral role modeling", "linguistic framing" and "feedback" influence followers' individual regulatory focus and group shared regulatory focus and, subsequently, their creativity. The main components of this conceptual model are as follow: (1) follower's promotion regulatory focus and group's promotion climate mediate the positive relationship between leader's promotion behavioral role modeling and followers' creativity, followers' prevention regulatory focus and group's prevention climate mediate the negative relationship between leader's prevention behavioral role modeling and followers' creativity; (2) followers' promotion regulatory focus and group's promotion climate mediate the positive relationship between leader's promotion linguistic framing and follower's creativity, followers' prevention regulatory focus and group's prevention climate mediate the negative relationship between leader's prevention linguistic framing and follower's creativity; (3) followers' promotion regulatory focus and group's promotion climate mediate the positive relationship between leader's promotion feedback and followers' creativity, followers' prevention regulatory focus and group's prevention climate mediate the negative relationship between leader's prevention feedback and followers' creativity. This study introduces regulatory focus theory to the research field of leader's influence on followers' creativity. Therefore this research has important theoretical and practical implications. First, it may enrich and clarify the understanding of the path and rule of leader's effect on followers' creativity. Second, this study may be helpful in attempting to let the managers understand that they can influence followers' creativity by priming the followers' self-regulatory focus.

Key Words Leader; Follower's Creativity; Individual Regulatory Focus; Shared Regulatory Focus

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net