

# 跨国技术战略联盟风险、合作障碍与稳定\*

## ——跨案例研究

杨震宁, 赵红, 徐丽菁

(对外经济贸易大学国际商学院, 北京 100029)

**内容提要:** 本文通过对华为与摩托罗拉、中国第一汽车集团与德国大众汽车公司建立的两个跨国技术战略联盟进行跨案例比较研究和理论分析, 建立了研究命题和理论框架。本文对案例的分析发现: ①高技术企业形成战略联盟往往会因为涉及巨大利益而导致联盟存在内部风险; ②跨国技术战略联盟中存在的隐性和显性障碍对于联盟稳定性有一定的影响; ③资源共享型和资本分担型合作方式对于联盟稳定性的影响不同; ④我国在建立跨国技术战略联盟的过程中, 合作方式的选择和对联盟中存在的风险和障碍的识别很重要。

**关键词:** 跨国技术战略联盟; 联盟风险; 联盟障碍; 联盟稳定性; 跨案例研究

**中图分类号:** F425 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002—5766(2017)08—0060—12

### 一、引言

当今是一个知识、资本、技术迅速扩张和膨胀的时代, 随着生产、科技、贸易、信息和金融全球化趋势的加快, 企业面临的竞争愈加激烈。越来越多的企业尤其是技术型企业意识到, 单靠自身能力很难融入到日趋复杂和激烈的市场竞争中去。西方跨国公司自20世纪80年代开始实行了从完全“竞争关系”到“竞合关系”的战略性调整。企业之间通过“跨国技术战略联盟”的方式来共享资源、共担风险、优势互补, 共同提升技术创新能力及企业经营绩效, 从而降低企业所处竞争环境的不确定性。跨国技术战略联盟指本地企业与技术创新能力较强的国外企业建立的共同研发组织, 通过资源优势互补和研发成果共享达到互利共赢的结果(王辉, 2007), 跨国技术战略联盟的核心目标在于获取知识并产生协同效应提升技术创新能力(胡珑璞、崔岚, 2007)。

Barney(1991)以资源依赖理论为基础, 认为企业通过技术战略联盟方式能够获得稀缺、有价值而且不可替代、不可模仿的资源或能力, 就能取得竞争上的优势; Stuart T. E.(1998)提出, 企业技术战略联盟是企业根据已有资源的异质性, 结合资源的互补性, 以互惠互利为基础追求共同利益的行为。实际中, 企业形成的技术战略联盟, 既包括相似性企业联盟之间的合作(如GE和小天鹅形成的联盟), 又包括产品或资源互补性企业之间的联盟合作(如Intel和Windows形成的Wintel联盟)。通过对技术战略联盟中企业知识、人才、技术和管理等方面资源的整合, 联盟中的企业不仅提高了抵抗外部风险能力、丰富自身资源并且降低了获取资源的成本, 而且强化了联盟在同行业或者跨行业中的整体实力。

根据美国麦肯锡咨询公司的调查, 在美国800多家公司联盟中, 只有40%的联盟能维持四年以上(李瑞琴, 2005; 王辉, 2004)。2012年, 科技部对56家国家级产业技术创新战略试点开展绩效评估后, 仅26家联

收稿日期: 2017-04-02

\* 基金项目: 国家社会科学基金一般项目“我国高技术企业通过跨国技术战略联盟进行多维跨边界学习与风险防御机制研究”(14BGL181); 对外经济贸易大学研究生科研创新一般项目“资源知识属性、学习能力与合资企业控制权演进: 跨案例研究”(76160601)。

作者简介: 杨震宁(1976-), 男, 天津人, 教授, 博士生导师, 管理学博士, 研究方向为创新管理、战略管理, E-mail: yangzhenning@uibe.edu.cn; 赵红(1986-), 女, 安徽宿州人, 博士研究生, 研究方向为创新管理, E-mail: zhaohongay@126.com; 徐丽菁(1991-), 女, 江苏扬州人, 硕士研究生, 研究方向为创新管理, E-mail: xulijing123@uibe.edu.cn。通讯作者: 赵红。

盟优秀,另有四家联盟试点被取消资格(李瑞光、段万春,2015),研究发现,导致联盟失败的原因很多,如投机主义风险、契约风险、政府政策改变等。并且在战略联盟成员的合作中,联盟成员间的实力并不相当、真正的目的也不相同,弱势一方想通过合作减少自己技术和管理上的劣势,而强势一方除了对于市场份额的占有外,还隐藏对合作企业兼并或者吞并的野心,真实目的的不同将对联盟稳定性造成影响。Baum等(2000)将战略联盟中的“不稳定性”释义为“联盟过程中非计划内的联盟目标、联盟契约和联盟控制方式等方面的变动以及联盟的解体 and 兼并”。

针对这种情况,本文聚焦于两家中国高技术企业与跨国公司形成技术战略联盟进行跨案例研究,分析中国企业建立跨国技术战略联盟中存在的风险和障碍、合作方式与联盟稳定性之间的内在关系,提出研究命题并基于研究命题提出具有针对性的政策建议。

## 二、研究设计与过程

### 1. 研究样本的选择

Eisenhardt & Graebner(2007)认为,案例研究方法相比实证研究更加接近事实和客观严谨。案例的选择需要具有典型性和特殊性,保证良好的信度(陈昊文、李垣、刘衡,2011);案例要与研究主题高度相关并具有说服力(李雪松、司有和、龙勇,2008)。同时,案例也需要具有代表性和社会影响力,有利于理论的推广。典型案例的选取是案例研究的重要环节,关系到案例研究的质量和研究结论支持的方向。而且跨案例研究相比单案例研究能够构建基础更牢、更准确,也更具有普遍性的理论(Yin,2003)。因此,本文选取了两个符合研究目的的案例:华为与摩托罗拉和中国第一汽车集团(以下简称一汽)与大众汽车公司(以下简称大众)的战略联盟。选择这两个案例的主要原因为:

首先,选择案例与研究主题高度相关,具有典型性,能够说明研究问题。一汽与大众建立跨国战略联盟的时间比较早,处于改革开放初期,市场化程度低。一汽缺少资金、先进的技术及管理经验,与世界先进的汽车集团发展相距甚远,能够代表处于不够市场化、急需向跨国企业获取资本及技术支持的中国企业。而华为是技术创新能力快速发展、处于高度市场化的企业,但国际市场开拓经验缺乏。华为与摩托罗拉之间建立战略联盟来共享资源,华为可通过摩托罗拉的资源进入北美电信市场,而摩托罗拉可利用华为的技术资源提升市场占有率。

其次,选择案例具有代表性和对比性。两个案例一个成功一个失败,并且两家企业处于的技术创新水平不一样,一个技术创新能力不是很强,同时缺少资金,需要与国外企业建立跨国技术联盟方式学习先进的技术、知识,获取资源;另一个技术创新能力很强,需要与跨国企业建立跨国技术战略联盟方式获得机会进入国外市场达到双赢的结果。所以,两个战略联盟建立的重点不同,合作方式也不同(资源共享型和资本共担型),代表属于不同情况的中国企业,具有很好的对比性和代表性。

最后,选择的案例具有一定的社会影响力。华为和一汽都是中国的民族品牌,在中国具有很高的知名度。华为是中国快速发展的电信制造企业,一汽是中国重要的汽车制造企业,分别都是各自行业中的佼佼者。所以,社会影响力很大,并且两个案例中失败的案例对中国企业具有重要的警醒意义,而成功案例也会有很重要的借鉴作用。

### 2. 资料和数据收集

案例研究的数据来源包括访谈、问卷调查等一手资料,也包括行业报告、内部文献、书籍以及网上资料等二手资料(Yin,2003)。本文主要采用二手资料和一手资料相结合方式对涉及的两个案例的数据进行收集。首先,通过公开的途径收集大量的二手资料,从近年发表的大量有关跨国技术战略联盟的文献、权威新闻媒体报刊、企业年报以及相关书籍中收集整理;其次,对两家企业的管理者进行深度访谈来获取本文需要的关键资料(如表1所示)。通过公开渠道收集二手资料及访谈方式获取一手资料,这两种方式不仅相互验证,保证资料的有效性,同时,也积累了与研究相关的资料,足以提炼相关论据,验证研究命题。

**表 1** 跨案例信息收集方式和渠道

具体案例	访谈地点	访谈经历	访谈对象
华为与摩托罗拉的跨国技术战略联盟	深圳	2015年4月,一次现场调查,多次电话和电话沟通	高级主管李先生、1名中层经理、2名员工
中国一汽与大众公司的跨国技术战略联盟	吉林长春	2014年5月,一次现场调查,多次电话和邮件访谈	总经理张先生、1名中层经理和3名员工

资料来源:本文整理

在案例研究中,首先要对每个案例进行纵向深度分析,即对案例中涉及的公司背景、联盟成立的过程、联盟中存在的风险和障碍、联盟的合作方式以及联盟的稳定性进行研究,并进行跨案例比较分析,即对单案例所得到的观点进行对比并得出本文的理论研究框架,并提出研究命题。

### 三、案例研究与分析

#### 1. 案例纵向深度分析

(1) 基于资源共享合作的华为与摩托罗拉的跨国技术战略联盟。1987年,华为技术有限公司在中国深圳创立,是全球最大的电信服务设备供应商。华为从建立之初就提升企业强劲的国际竞争优势,需要先进的技术做后盾。而华为始终坚持技术研发并锻造核心技术优势。所以,华为秉承这一理念,注重技术积累,紧盯世界通信产业最新科技成果,重视自身战略的发展,不断与外界领先企业间进行业务上的合作并建立研发中心,并持续性进行高额研发投入。虽然华为在中国已经成为电信制造行业的巨人,但对海外市场的开拓还处于弱势地位。而在这个时候,摩托罗拉希望与华为进行合作。2000年华为与当时的美国电信巨头摩托罗拉签订了OEM代工协议,贴牌生产华为自主研发的GSM、RNC、UMTS等产品。摩托罗拉成立于1928年,是全球芯片制造、电子通信的领导者,在北美的电信市场占据非常大的市场份额。华为一直想进入北美庞大的电信市场,与摩托罗拉之间签订的代工协议为其进入北美市场提供了机会,同时,摩托罗拉通过与华为建立贴牌生产关系,借助华为的技术研发和产品优势挽回其在电信市场上的竞争力。因摩托罗拉将业务核心放在了手机上,使得其在核心网络通信设备技术和技术研发上与主流供应商之间的差距越来越大。但是,其凭借多年来积累的品牌优势和华为进行合作,以自有品牌转售华为的相关无线产品,在市场上仍有一定的份额。华为与摩托罗拉跨国技术战略联盟情况如表2所示。

**表 2** 华为与摩托罗拉跨国技术战略联盟基本情况

合作公司	合作机制	合作方式	合作意图	合作状况
华为技术有限公司与摩托罗拉	OEM方式即华为代工生产,摩托罗拉贴牌进行生产售卖产品	资源共享型	<p>华为的意图:华为与摩托罗拉之间的合作有助于其打开北美电信市场并寻求研发能力进一步提升。</p> <p>摩托罗拉的意图:借助华为的技术研发和产品优势挽回其在电信市场上的竞争力</p>	<p>在合作期间,华为依托摩托罗拉的品牌优势,在技术和市场上获得了长足的进步。而摩托罗拉在电信市场上继续保持了领先的地位。2010年,摩托罗拉出售自己的无线业务给比华为报价少的诺西,导致了其与华为合作的紧张局势,最终以和解结束</p>

资料来源:本文整理

随着思科、爱立信、诺西(诺基亚西门子)及阿尔卡特朗讯等电信制造商巨头间的竞争日益激烈,摩托罗拉经营每况愈下,经营业务不景气,业绩下滑。2010年7月,诺西宣布以12亿美元整体收购摩托罗拉的无线通信业务,业务涉及21个国家41个WIMAX合同,22个国家30个CDMA合同,66个国家80个GSM网络以及其他产品和服务。而在此之前,华为也表达了其欲收购摩托罗拉北美无线业务的意向,然而,摩托罗拉却将此业务出售给了报价相对低的诺西一方。北美地区是华为全球战略的弱势,北美电信市场相对封闭,外企很难迈入,而北美电信市场的利润最为丰厚,是各设备制造商竞相争夺的市场之一,所以,对华为来说,此次收购若能成功,意义重大。若是成功,便可以壮大北美市场份额,同时提升北美市场竞争力。

由于华为与摩托罗拉之间有长期的商业技术合作关系,所以,在诺西收购摩托罗拉公司的无线电通信业务过程中,华为主动与摩托罗拉和诺西两方就有关其与摩托罗拉的技术合作中涉及的商业秘密协议进行沟通,此时,华为和摩托罗拉的技术战略联盟出现了危机。然而,在摩托罗拉宣布收购案后,在华为无防备的情况下将华为告上法庭,控告其在2001—2008年窃取摩托罗拉的商业机密和专利技术,标志着华为与摩托罗拉之间的技术战略联盟关系失败。

其后,华为在2011年1月,向美国伊利诺伊州北区法院起诉摩托罗拉与诺西公司,要求摩托罗拉停止向诺西转移华为自主研发的知识产权;同年2月,法院分发禁止令,法令中包括临时限制摩托罗拉向诺西转移华为商业机密和专利技术内容,并要求摩托罗拉聘请独立于第三方及对华为保密信息和专利技术等知识产权内容进行安全删除检查等。2011年3月,中国商务部反垄断局因该案中涉及的知识产权纠纷和竞争关系提出将该项收购延期60天。2011年4月,摩托罗拉和华为达成和解,摩托罗拉和华为撤回相关诉讼,华为最终同意诺西收购摩托罗拉无线业务,并可以在全球范围使用华为为摩托罗拉部署的网络和专业技术。

虽然此次摩托罗拉依然将业务出售给了华为的竞争对手诺西,使得华为收购摩托罗拉无线业务失败,但是,华为维护了其知识产权的独立性,给跨国企业保护自主知识产权提供了一个优秀实例。

华为与摩托罗拉之间建立的技术联盟失败的原因在于:首先,摩托罗拉存在机会行为倾向。华为与摩托罗拉建立技术战略联盟,华为目标是能够获取进入北美市场的机会,但华为与摩托罗拉之间存在潜在竞争关系。因此,摩托罗拉与华为进行合作销售华为生产的技术先进的产品来提升北美市场竞争力,但随着北美市场竞争愈发激烈,使得摩托罗拉在电信市场竞争力下降,导致摩托罗拉机会主义行为加剧,使合作失败。

其次,华为对摩托罗拉过分信任和依赖,知识产权没有保护。华为与摩托罗拉之间进行了长达十年的合作,华为对摩托罗拉很信赖。摩托罗拉也逐渐掌握部分华为的先进技术秘密。因华为对摩托罗拉过度的信任和依赖,放松对涉及合作的技术的知识产权保护,同时,随着合作进行,摩托罗拉的电信市场竞争优势逐渐失去,最终导致合作失败。

再次,双方存在个体差异及运作支持阻碍。华为的企业文化强调创新、稳健、和谐,注重部门间协同合作创新。摩托罗拉的企业文化是鼓励部门间相互竞争,但逐渐转变为部门之间的内斗。而技术战略联盟成功的核心是合作伙伴间的协同合作,文化距离较大对联盟稳定性具有很大影响,同时,双方的战略目标也不一致,存在个体差异。而且中国企业进入美国市场,美国政府比较忌惮,而中国政府因为地理距离不能及时给予支持,存在运作支持障碍。

最后,华为与摩托罗拉之间的合作方式是资源共享型合作。这种合作方式的特点是相互获取互补性资源来提升自身的竞争力,但随着联盟运营发展,企业之间的资源互补性可能越来越弱,导致利益提升的边际价值越来越低,同时,这种合作方式是非股权式的合作,灵活但是合作松散,对联盟稳定性具有负向调节作用。

(2) 基于资本分担合作的一汽与大众建立的跨国技术战略联盟。一汽建立于吉林省长春市,前身为第一汽车制造厂,是中国汽车工业的诞生地。1956年建成投产,是我国“一五”期间苏联援建首批重点项目,制造出新中国第一辆解放牌卡车。一汽自建成到1978年期间经历了三年大跃进与十年“文革”的发展停滞时期,期间由于急于求成、忽视科学态度造成设备失修、生产质量下降、企业管理削弱。20世纪80年代后期,国家高度关注中国轿车行业的发展,并给予了大力的政策支持。而一汽作为当时中国最大的汽车企业,必须要肩负起发展汽车工业的重大责任。虽然经过几十年的发展建设,逐渐在产品设计、市场营销以及生产工艺和质量上积累了经验,但是,企业管理、汽车核心零部件研发和整体设计等方面与国外汽车企业存在很大的差距。而且一汽的资金缺口非常大,再加上技术、管理经验不足,使得企业大规模发展存在困难。因此,能够与跨国公司进行合作是一汽提升企业生产能力的最好选择。而当时大众的高层正好看好中国轿车市场的未来巨大的发展潜力,因此,双方不谋而合,建立了合作关系。大众始建于1938年,是一家在全世界都有生产工厂的著名跨国企业集团,不仅能为一汽提供宝贵的资金,同时,一汽也能向大众学习先进的技术、管理经验及培养优秀技术和管理人才。但当时外资进入中国市场时必须要与中国企业进行合作,因此,双方基于各自的利益和战略考虑,在1987年10月,一汽和大众开始进行谈判,首次谈判,大众总裁和奥迪总裁与一汽厂长达成共识,并为帮助一汽生产三万辆汽车的协议打下基础。经过不断的谈判和协调,1988年8月,一汽与大众在德国狼堡签署“一汽和大众公司长期合作备忘录”,并明确双方组成的工作小组进行第二阶段合作15万辆轿车的合作项目的前期合作。

双方经过两年多的前后多轮商务谈判和不断地对合作可行性研究,1990年11月,联盟双方在人民大会堂签署了合同,标志着中国第一个按“规模经济纲领”建设的合资汽车企业建立。项目总投资为111.3亿元人民币,注册资本为37.12亿元人民币,并且中外股权结构为60:40。此项合作也得到了中国政府的高度关注,1989年在双方达成可行报告之后,时任国家主席的江泽民在中南海会见了大众总裁哈恩,此次会见表明了国家对此合作项目的关心和政府在此合作中起到的促进作用。

从1990年签约成功,1991年一汽大众汽车有限公司成立。1996—2001年,合资企业生产的品牌轿车捷达的销售量每年增长1万辆。1999年,中国的第一辆国产高级轿车奥迪A6在合资企业(一汽大众)生产出厂,在高级轿车市场,奥迪稳占50%以上的市场份额;2001年,首辆中级轿车宝来下线;2006年和2007年,随着中国市场的不断成熟,一汽大众投产生产了迈腾和速腾,并采用了世界领先的PQ35和PQ46平台,全系标配ESP、双区自动空调、FSI发动机、电子手闸等成为该级别的王者。2008年,一汽大众经过三年的努力,自主研发了新宝来,标志着一汽大众的成功。

中国市场占德国大众全球市场销量的30%,随着一汽大众的销售收入的提升,德国大众提出了增持9%的股份要求,这将增加几十亿元的利润收入。2014年指派第三方全球性资产评估机构评定一汽大众的利润。如果大众评定结果和中方结果一致,大众将在原基础上又获取几十亿元人民币的巨额利润。这将导致利润在合作双方重新进行分配。因此,合作双方进行了谈判,中方要求大众共享部分大众和奥迪技术,包括传统的燃油车和新能源汽车技术,以便增强一汽旗下的自主品牌奔腾和红旗的技术实力,并能够抢占在新能源汽车方面的优势。但汽车行业的竞争是技术实力之间的竞争,而大众对于技术的把控特别严格和谨慎,并不同意和中方进行技术共享。最终,一汽要求大众共享关键技术没有得到大众的同意而使增持股份争端告终。

大众和一汽借2014年10月李克强总理访问德国,把本该2015年结束双方合资关系又延长了25年,即合作到2041年。并且据知情人披露,大众集团将会加强同一汽在研究和开发项目上的合作,包括共同开发混合动力车和电动车。一汽与大众跨国技术战略联盟情况如表3所示。

表3 一汽与大众跨国技术战略联盟情况

合作公司	合作机制	合作方式	合作意图	合作状况
中国第一汽车集团与德国大众汽车	合资公司,中国一汽和德国大众共同出资建立,股权结构为60:40。并且合资公司由中方进行管理	资本分担型	一汽意图:通过战略联盟的方式获得发展轿车的宝贵的资金,并且也能够学习先进的制造技术和管理经验,降低研发成本以及获取全球顶尖的质量控制生产流程、制造技术和工艺。 大众的意图:通过建立战略联盟方式迅速进入中国市场,为以后进一步开拓中国市场打下基础	一汽大众获取了大众的资金、技术、管理经验等方面的支持,使得汽车整体设计水平、关键零部件研发以及工艺技术方面得到了提升。在中国汽车生产行业中,一汽大众年销售量跃升至行业第二,市场份额达到9.6%。而大众也成功地进入中国市场,大众品牌形象已经得到了中国众多消费者信赖

资源来源:本文整理

一汽和大众的跨国技术战略联盟能保持稳定的主要原因在于:首先,政府给予大力的支持有利于合作稳定。一汽是新中国刚成立时建立的首批重点项目,一直备受国家的关注和支持,而且大众具有雄厚的资金、技术及管理经验,让政府相信能够使中国轿车快速发展。因此,政府给予大力支持,减少了合作障碍,让一汽大众的技术战略联盟更加稳定。

其次,双方的战略目标都得到实现。大众选择继续和一汽合作是因中国巨大的消费市场,并继续获取巨大的销售利润。而一汽通过和大众合作获取了雄厚的资金支持,并计划共同研究混合动力车和电动车,给予技术上的支持。因此,双方的战略目标都能得到满足,有利于技术战略联盟的稳定。

再次,双方的依赖性在逐渐降低。一汽和大众之间经过多年的合作,一汽通过学习,自主研发“红旗”“奔腾”等自主品牌,因此,一汽在技术研发上对大众的依赖性在慢慢下降。而大众品牌已经得到了中国市场认同,在中国汽车市场的竞争优势和市场份额都已提升。因此,双方的相互依赖性在降低。

最后,资本分担型合作有利于联盟稳定。双方通过投入资金建立合资公司的方式建立合作,一汽和大众的持股比例为60:40,双方都对公司持有股权,共同治理公司,促进双方投入更多的责任和精力来管理合资企业。而且双方在合作时非常谨慎,并经过多次谈判,来确保相互之间的利益和信任有利于联盟稳定。

## 2. 跨案例对比分析

根据以上两个案例,本文分别从跨国技术联盟面临的风险、障碍及合作方式对联盟稳定性的影响这三方面因素来分析它们区别,并对案例进行横向比较(如表4所示)。

表4 跨案例比较

跨国技术联盟名称	联盟内部风险	联盟内部障碍	联盟合作方式	联盟稳定性情况
华为和摩托罗拉	摩托罗拉在华为没有做出决策的情况下,将电信业务出售给华为竞争对手诺西,存在机会主义行为。华为通过法律手段据理力争,维护了企业的知识产权。因为华为和摩托罗拉之间的复杂合作关系,以及技术和市场间的交换,已经形成了一定的依赖性风险	此次华为和摩托罗拉之间联盟的纷争之中,个体差异性明显及运作支持性障碍对联盟稳定性具有负面影响。华为和摩托罗拉在文化、战略目标等方面存在个体性差异。中国政府却因地域距离问题不能及时给与运作支持性帮助	资源共享型	对联盟稳定性产生了影响,此次事件之后,华为和摩托罗拉在电信业务上的合作不在,摩托罗拉旗下的该业务现已在诺西旗下,诺西被允许使用华为的自主知识产权

跨国技术联盟名称	联盟内部风险	联盟内部障碍	联盟合作方式	联盟稳定性情况
中国一汽和德国大众	一汽和大众之间通过联盟合作实现了双赢,一汽获得大众雄厚的资金支持及技术支持使一汽能够自主研发国产牌汽车。大众也进入和分享了巨大的市场,获取了巨大的利润。并且一汽和大众持股比例为 60 : 40,一汽具有合资企业控股权,但是,合资技术控制权仍掌握在大众手中,因此,双方在控制权上达到平衡	一汽和大众的企业文化比较相近,一汽的品牌标注的含义“争第一、创新业、担责任”,而大众的品牌标注含义是“必胜—必胜—必胜”,都秉承将企业做到行业第一为目标,并坚持自主创新、管理创新和质量至上;另外,一汽和大众之间建立的战略联盟一直都备受中国政府的关注,给予了诸多政策上的支持	资本分担型	联盟合作已达 27 年,双方虽然在合作过程中出现因为股权结构问题的纷争,但是,整体稳定性较好。而且一汽大众品牌已经得到了中国市场的认可,企业绩效稳中攀升,并且一汽的自主创新能力也在提升。2014 年,一汽和大众的合作又在原来的基础上延长了 25 年

资料来源:本文整理

首先,在面临的风险上,案例面临着不同的机会主义行为和依赖性风险。华为与摩托罗拉主要是贴牌生产的方式(OEM)建立的战略联盟,但此 OEM 比较特殊,虽然华为被委托生产,但关键技术仍然来源于华为。同时,在北美市场,摩托罗拉和华为之间是潜在竞争关系,摩托罗拉对华为的迅速发展存在防范的心理。而华为却对摩托罗拉过分信赖,并没有对其给予很高的警惕,华为没有在涉及的知识产权上进行保护。摩托罗拉合作的目标即提升在电信市场的竞争优势并未实现,这些因素导致了摩托罗拉后来的违约。

一汽和大众的股权比例是 60 : 40,一汽对合资企业具有绝对控股权,但大众仍具有合资企业的关键技术,因此,双方在合资企业实际控制权上相互制约达到平衡。同时,一汽大众的销售利润和市场占有率一直处于上升态势,符合大众的战略目标。而一汽通过技术转移和积极的学习积累,自主研发能力在增强,红旗和奔腾自主品牌得到市场认可,对大众的依赖性在逐渐降低。虽然 2014 年大众要求增持股份来进一步增加利润的获取,但因一汽要求大众共享关键技术没有得到大众的同意而告终。双方又回到原来的控制权平衡状态。因此,双方在博弈中处于均衡状态,机会主义行为倾向较弱。

其次,合作障碍上,存在不同的个体性差异和运作支持上的障碍。华为和摩托罗拉在企业文化和战略目标上不同,存在较大的个体性差异。摩托罗拉和华为合作的目标是挽回其产品市场占有率,但摩托罗拉的经营业绩却一直在下滑。而华为主要目标是进入北美市场,华为和摩托罗拉之间存在竞争关系,美国政府对华为的进入较为忌惮,导致华为在北美市场的经营也是困难重重。而中国政府又鞭长莫及,爱莫能助,企业在运作上得不到支持。并且 OEM 本身就是较不稳定的联盟方式,最终出现摩托罗拉的投机行为。

而一汽和大众的企业文化较相近。一汽的品牌标注的含义“争第一、创新业、担责任”,而大众的品牌标注含义是“必胜—必胜—必胜”,都以企业做到行业第一为目标,并坚持自主创新、管理创新和质量至上。而且一汽与大众合作之初就得到了中国政府的大力支持。中国政府也看重大众的雄厚的资金支持、先进的轿车产品和制造技术。因此,一汽大众的合作关系在中国政府的政策支持和推动下更加稳定。

再次,从合作方式上来看,资源共享型和资本分担型合作方式对联盟稳定性影响不同。华为与摩托罗拉之间的合作方式主要是资源共享型,主要目的在于分担风险、共享技术及共同使用资源等战略考虑,通过契约形成非股权参与的合作形式。但是,这种非股权的战略联盟方式非常复杂,具有灵活性的特点,这个特点易导致战略联盟具有极不稳定性和管理、协调上的复杂性,再加上华为与摩托罗拉在文化、战略目标上的差异等易使得联盟的失败。而一汽和大众之间的合作方式是资本分担型的合作方式,双方投入资金建立合作公司进行运营,都持有合资公司股份,这种合作方式能够增强双方的信任感和责任感,在此合作方式的引导下,一汽和大众之间的合作更加的稳定。

跨案例比较的相关内容如表 4 所示。

#### 四、理论分析与讨论

##### 1. 跨国技术战略联盟风险

联盟企业在资源整合后,因联盟伙伴之间的资源互补使得联盟创建的总体资源价值大于单个企业创造

的价值的总和(Oliver,1997)。当然,联盟中“竞合关系”的存在,也必然使得联盟存在风险。本文讨论的联盟成员间潜在风险即内部风险,联盟内部风险出现的原因源头在于企业之间的竞争,企业借助于联盟内资源,弥补自己的资源劣势,使得企业竞争演变为企业所在的联盟内的竞争。亦有另一种情况,当联盟企业间出现资源依赖性时,即虽然存在内部竞争,但企业间已经形成了整体,无法割离。Hansan M. H. 等(2008)的观点是,在机会主义最小化并且获得最大化的竞争的条件下,通过在联盟治理中联盟成员间强有力的信任关系来解决。机会主义行为的存在使得联盟中成员间关系的协调产生困难,并同时伴随技术泄密、投资降低、违背承诺等内部竞争问题的出现。交易成本理论(Hall R. E,1984)对机会主义行为的解释为投资方得不到由其投资所产生的价值增值,另一方为获得相对利益而不用交易来威胁。资源依赖理论(Pfeffer J & Salancik G R,2003)提出,联盟企业无论利用何种方式,只要对合作方的核心资产造成侵犯,都可以称为投机行为。因此,虽然联盟成员间存在契约关系,若毁约即做出了投机行为,其获取的利益大于遵守契约获取的利益,那么在联盟运行中投机行为将会频繁发生。

龙勇、付建伟(2011)发现,当联盟伙伴之间存在不平衡竞争关系时,合作伙伴之间的资源相互依赖性将加大联盟伙伴的关系风险,对联盟绩效提升产生直接或者间接的负面效应;徐二明、徐帆(2012)研究发现,联盟成员间的资源互补性有利于联盟的绩效提升,而机会主义行为会负向影响联盟绩效,成员间适度的资源互补性对机会主义行为的遏制具有积极作用;马亚男、李慧(2008)利用博弈论方法建立模型证明了当知识联盟合作方没有采取适当的风险控制机制和规避措施时,合作双方追求利益最大化的内部动机会致使形成联盟成员间技术知识共享不足的风险,更进一步说明了在战略联盟中进行有针对性的风险控制的必要性。

基于以上对于联盟风险的综述,本文从两个维度来讨论技术战略联盟企业间存在的风险性问题,一方面,基于跨国技术战略联盟伙伴间存在的机会主义行为;另一方面,因跨国技术战略联盟伙伴间存在的依赖性风险,并建立如下命题:

命题1:跨国技术战略联盟成员间的机会主义行为越多,技术战略联盟稳定性越差。

命题2:跨国技术战略联盟成员之间潜在的内部战略依赖性程度越高,技术战略联盟稳定性越差。

## 2. 跨国技术战略联盟内部障碍

曾德明、黄玉勇(2012)提出,政府支持、加强联盟保障和联盟成员知识水平能促进知识转移;刘中文、姜小冉(2010)分析了国内中小企业面临的技术创新障碍,提出加强政府作用、合理化联盟治理机制、创造新兴联盟文化的对策。然而,现代合同理论认为,合同并非完备,未来的不确定性会使联盟出现这样或那样的问题。在各方缔结成相应的战略联盟之后,成员间个体的固有差异便在战略联盟管理中逐渐表现出来,其中的一些差异并不是通过简单的调节形式就可以顺利解决。本文将联盟“障碍”分为内外部障碍两种形式。

内部障碍出自并影响企业自身,Mowery等(1996)的早期研究中提出,合作者间的文化距离是组织间知识转移的关键障碍。联盟成员的思维和行为一致性高,企业文化差距小,联盟越稳定;联盟企业文化差距大,联盟失败的可能性就越大。联盟内部企业个体的差异性,如目标、资源异质性等会对联盟稳定性造成一定的影响,虽然跨国技术战略联盟具有节省企业研发成本,分担市场和创新风险,强化企业竞争力以及拓展经济规模的积极功能,但差异性仍然会导致联盟合作障碍的发生。徐刚、高静等(2012)提出,当前战略联盟存在问题的根源在于市场化与公益化结合很难、对联盟不同性质的认识不足、近期与远期目标之间矛盾,并提出强化政府引导和支持、发展技术中介机构,创新公共服务平台、加强联盟内部协调信任机制建设等建议。大部分有关联盟障碍的研究都指出,政府在技术战略联盟建立中发挥了重要作用。李新男(2007)指出,环境、组织形式、资源配置以及部门沟通在“产学研结合”中发挥重要作用,并提出市场驱动,政府引导、注重探索,逐步完善、集成资源,分类指导等构建产业技术创新联盟的原则和措施。从文献中可以总结得出,政府在技术战略联盟成立和发展中扮演了重要的角色,无论是政府的资金还是政策支持,都需要有一定的针对性和可实施性,否则就会形成政府支持性障碍。

本文对于以上战略联盟成员中面临的障碍进行概括和总结,将联盟成员间障碍分为两个维度:一是由于联盟成员在加入联盟的目的不同、收益以及贡献的不平衡导致的联盟内个体差异障碍;二是由于联盟运作经费的缺少以及政府的支持力度和连续性的降低而导致的联盟支持性障碍。依据这两个维度,本文提出以下命题:



命题 3:跨国技术战略联盟成员之间个体差异性程度越高,技术战略联盟稳定性越差。

命题 4:跨国技术战略联盟得到的有关联盟内外部运作的支持性程度越高,技术战略联盟稳定性越高。

### 3. 跨国技术战略联盟合作方式

张树义(2006)等认为,战略联盟间应该梳理“多赢”观念,探索和规范联盟治理和网络治理,企业应该融入联盟中以充分发挥联盟优势以及成员间应该建立良好的交流和信任机制,保持联盟开放性和活力。高新技术企业相较于非技术行业企业具备知识性和智力性特点,其企业间合作优势源于所在领域的技术资源具有异质、不可替代及最重要的不可模仿的特点(Wernerfelt 1984)。在 R&D 投入较大、失败风险较高的高新技术行业会面临这样的合作性特征。而知识、技术以及人才等相关资源的共享或者是资本资产的相关共担,合作方式的不同使得高新技术企业达成自己对于技术和发展的不同目的。与此同时,不同的合作方式导致战略联盟中伙伴态度的不同,企业结成联盟的目的一般有如下四种:提升自身竞争力;避免单个企业研发风险;与大厂商合作,提高利润率;重组和兼并目标。

张延峰、刘益等(2003)认为,合作资源成本与合作中自有资源价值是确定联盟企业合作形式的重要因素;Quinn 等(1996)认为,联盟双方进一步进行知识互换并获得问题反馈和引申比单纯的知识共享使得联盟双方在信息与经验的增长速度上更快;Das T. K. (2000)以资源组合为视角发现,在自有资源得到法律保护的情况下,“合资”适用于本方投入所有权型资源而对方投入知识型资源的联盟,“股权参与式”适用于本方投入知识型资源而对方投入所有权型资源时,双方都投入所有权型资源适用于“单边契约联盟”,而“双边契约联盟”偏好双方都投入知识型资源。

本文主要对两种理论视角的合作形式对技术联盟企业进行研究:第一种合作方式是基于联盟伙伴涉及的合作资源,契约联盟中合作资源主要包括共同研究开发新技术和新产品、制定行业或联盟的技术产品标准、合作生产、共享信息和服务、技术人才共享、共同进行培训等;第二种合作方式是依据资本参与方式划分,按照股权分配方式来看,技术战略联盟可以通过合作方之间的股权交换和参股方式进行合作,或建立合资公司等实体方式等。资本合作主要涉及的方面是购买原材料或设备仪器、共同出资确保市场份额和客户源、共同开发国外市场。结合以上文献讨论,建立如下的研究命题:

命题 5:跨国技术战略联盟成员进行资源共享型合作可以调节技术战略联盟内部成员间面临的风险和障碍,使技术战略联盟的稳定性降低。

命题 6:跨国技术战略联盟成员进行资本分担型合作可以调节技术战略联盟内部成员间面临的风险和障碍,使技术战略联盟的稳定性提升。

根据案例分析和理论讨论的结果,得出本文的研究框架(如图 1 所示)。

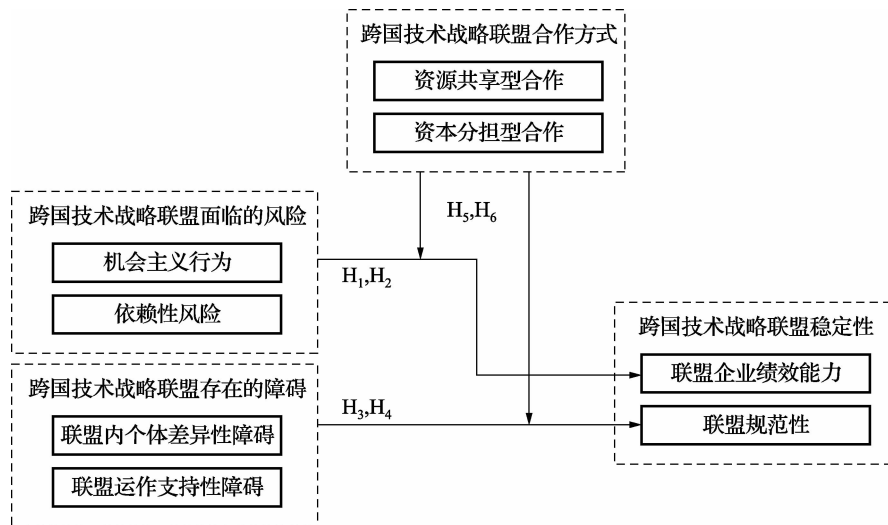


图 1 跨案例研究得出的理论框架

资料来源:本文绘制

## 五、结论与建议

### 1. 结论

第一,高技术企业形成战略联盟往往会因为涉及巨大利益而导致联盟存在内部风险。联盟内机会主义行为的出现会引起联盟成员间的警惕和猜忌心理,使得联盟规范性和联盟企业绩效能力降低。联盟内企业因联盟关系系上纽带,企业间形成依赖性,这种依赖性风险对于稳定性影响存在一定的差异性。一方面,企业间的这种依赖性使得企业彼此间形成协同效应,促进企业绩效提升;另一方面,这种依赖性不管是单方面还是双方的,其对于联盟制度规范性建设产生消极影响,可能导致单方主导的联盟形式抑或是依赖型双方绕过联盟独立行径。

第二,高技术企业联盟中存在的隐性和显性障碍对于联盟稳定有一定的影响。由于联盟成员预期竞争对手组成战略联盟其本身目的不同对联盟索求不同,其对于联盟的贡献以及自身获得的收益也不同。不同目标的企业会在联盟中有不同的行径,尤其是目的倾向于收购或兼并的企业,会降低战略联盟的稳定性。而联盟中的运作支持性障碍主要指联盟运作资金充裕性、政府支持性对于联盟的影响,但实证表明,联盟运作支持性障碍对于联盟成员绩效能力的影响并不清晰。

第三,资源共享型和资本分担型合作方式对于联盟稳定性的影响不相同。在使联盟成员间的依赖性增强资本分担型(股权式)合作方式中,合作也更加紧密,使得联盟成员间关系得到了积极调节,削弱了联盟成员间存在的内部风险和障碍对于联盟稳定性的影响。而在资源共享型是非股权式合作方式,强调的是技术、知识、人才的合作,以此种方式建立的联盟在运营上更加独立。而且这种合作方式比较灵活、松散,但当双方合作过程中缺乏信任、出现机会主义倾向时,容易导致联盟不稳定,对联盟成员的关系起到负向调节作用。

### 2. 建议

第一,政府应该制定和完善相关政策措施以及行业规范。在相关领域的技术合作中,企业成员间都会存在一定的风险和障碍,企业成员需要相互信任、求同存异、高效合作,要注重利益共享;在不同合作制度下形成一套企业行为规范,在长期的战略实践中不断进行完善,并以纸质或者电子档案留存,有利于联盟规范的再修订,亦是给新创立或者创立时间较短的技术战略联盟一定意义上的借鉴和参考价值。这样降低了联盟内企业在处理成员间的风险和障碍的成本,增强合作动力,增强战略的合作创新能力,形成并且稳固战略联盟的合作关系。

第二,联盟内部建立相关的风险和障碍管控机制,加强对于联盟科技成果以及企业本身内部机密的保护措施。联盟内企业间存在的是一种竞合关系,竞合关系能够提升联盟中企业的竞争力以及创新能力。但存在竞合关系的战略联盟是不稳定的。因联盟间的联系是多样、广泛的,不仅仅局限于战略主体间的联系,还包括行为非主体间的联系。另外,技术战略联盟不仅仅会带来知识的转移,也可能带来具有负面影响的知识产权纠纷,形成相应的依赖性风险、机会主义行为等。战略内部的监督机制,可以降低企业间存在的部分风险和障碍的消极影响,有利于提升战略联盟合作的有效性。

第三,不同技术行业战略联盟发展阶段不同,联盟成立的时间不同或相关行业技术的突破性发展不同,导致不同时期需要不同的合作方式。企业对于技术前沿信息的搜集和建立相应灵活的合作机制就显得很重要,并以合理的方式在转变时期来提升企业创新能力,巩固联盟稳定性。资源型和资本型合作机制对联盟成员间关系的影响和联盟稳定性的影响是不同的,资源型战略联盟合作方式最可能出现企业兼并风险即企业资源依赖性风险和因为企业间过分融合而存在的联盟规范性障碍;资本型战略联盟合作方式最可能出现企业利己主义行为和因为个体差异性而存在的企业间合作障碍,其对于联盟合作的影响是很大的。处理不同合作机制面临的风险和障碍,需要各个企业和联盟部门共同的努力,企业要对自己核心的技术人员、专家进行保密培训,树立良好的行为规范。

第四,政府应加强对法律中知识产权体系的完善。因企业对于知识产权的意识与国家法律环境有关系。国家应该加强对知识产权体系的法律完善,提升对知识产权的保护。尤其是针对日渐频繁建立的战略联盟的知识产权法律,妥善处理联盟中企业出现的投机主义行为和联盟面临的内部危机。企业也要加强对知识产权的学习,培养自身的法制观念,一旦出现相关问题,要通过法律途径解决。

#### 参考文献:

- [1] Barney J B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage[J]. *Journal of Management*,1991,17,(3):99-120.
- [2] Baum J A C, Calabrese T, Silverman B S. Don't Go it Alone: Alliance Network Composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology[J]. *Strategic Management Journal*,2000,21,(3):267-294.
- [3] Das T K, Teng B S. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances[J]. *Journal of Management*,2000,26,(1):31-61.
- [4] Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. Theory Building from Case: Opportunities and Challenges[J]. *Academy of Management Journal*,2007,50,(1):25-32.
- [5] Hall R E, Lazear E P. The Excess Sensitivity of Layoffs and Quits to Demand[J]. *Edward Lazear*,1984,2,(2):233-257.
- [6] Hansan M H, Hoskisson R E & Barney J B. Competitive Advantage in Alliance Governance: Resolving the Opportunism Minimization-Gain Maximization Paradox[J]. *Managerial and Decision Economics*,2008,(29):191-208.
- [7] Mowery D C, Oxley J E, Silverman B S. Strategic Alliances and Inter-Firm Knowledge Transfer[J]. *Strategic Management Journal*,1996,17,(S2):77-91.
- [8] Oliver C. Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views[J]. *Strategic Management Journal*,1997,18,(9):697-713.
- [9] Pfeffer J, Salancik G R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*[M]. Stanford University Press,2003.
- [10] Quinn J B, Anderson P, Finkelstein S. Managing Professional Intellect: Making The Most Of The Best[J]. *Harvard Business Review*,1996,74,(2):71-80.
- [11] Stuart T E. Network Positions and Propensities to Collaborate: An Investigation of Strategic Alliance Formation in a High-technology Industry[J]. *Administrative Science Quarterly*,1998,43,(3):668-698.
- [12] Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm[J]. *Strategic Management Journal*,1984,5,(2):171-180.
- [13] Yin, R, K. . *Case Study Research: Design and Methods*[M]. Sage Publications,2003.
- [14] 曾德明, 黄玉勇, 禹献云. 产业技术创新战略联盟知识转移障碍及对策研究[J]. 北京: 情报理论与实践,2012,(2).
- [15] 陈昊文, 李垣, 刘衡. 联盟还是并购: 基于环境动态性和企业家精神调节作用的研究[J]. 武汉: 管理学报,2011,(11).
- [16] 胡珑琰, 崔岚. 基于机会主义防范的技术创新联盟稳定性研究[J]. 武汉: 科技进步与对策,2012,(20).
- [17] 李瑞光, 段万春. 产业技术创新战略联盟投机行为研究[J]. 太原: 技术经济与管理研究,2015,(2).
- [18] 李瑞琴. 跨国公司战略技术联盟稳定性的博弈分析[J]. 上海: 财经研究,2005,(4).
- [19] 李新男. 创新“产学研结合”组织模式构建产业技术创新战略联盟[J]. 北京: 中国软科学,2007,(5).
- [20] 李雪松, 司有和, 龙勇. 企业环境、知识管理战略与企业绩效的关联性研究[J]. 北京: 中国软科学,2008,(4).
- [21] 刘中文, 姜小冉. 中小企业技术创新障碍分析及战略联盟的构建[J]. 南宁: 改革与战略,2010,(3).
- [22] 龙勇, 付建伟. 资源依赖性、关系风险与联盟绩效的关系——基于非对称竞争战略联盟的实证研究[J]. 北京: 科研管理,2011,(9).
- [23] 马亚男, 李慧. 知识联盟组织间知识共享不足风险形成过程研究[J]. 天津: 科学学与科学技术管理,2008,(1).
- [24] 王辉. 跨国公司技术联盟管理研究[D]. 上海: 复旦大学,2004.
- [25] 王辉. 论我国企业的跨国技术战略联盟战略[J]. 长春: 企业研究,2007,(1).
- [26] 徐二明, 徐帆. 资源互补对机会主义和战略联盟绩效的影响研究[J]. 北京: 管理世界,2012,(1).
- [27] 徐刚, 高静, 梁淑静. 基于主体差异性的产业技术创新战略联盟本质探析[J]. 北京: 中国经贸导刊,2012,(6).
- [28] 张树义, 雷星晖, 李晓龙. 从网络战略到战略联盟网络: 企业战略联盟的演进路径及其对我国企业的启示[J]. 北京: 管理评论,2006,(8).

**Cross-national Technological Strategic Alliance Risks ,Cooperation Barriers and Stabilization :  
A Cross-case Study**

YANG Zhen-ning, ZHAO Hong, XU Li-jing

(Business School, University of International Business and Economics, Beijing, 100029, China)

**Abstract:** With the rapid development of science and technology and the explosive growth of information, enterprises in order to adapt to and maintain their own competitiveness choose the form of strategic alliance to cooperate, especially among the high-tech enterprises. Although the rapid development of technology strategic alliance to strengthen and consolidate the strength of enterprises, but the failure rate of alliance is high. The academic community is always concerned about the internal and external factors influencing the technological strategic alliance.

Through the comparative study of cross-case and the theoretical analysis and discussion of two cross-national technological strategic alliances established by Huawei and Motorola, China FAW and Volkswagen, the author has established the research proposition and the theoretical framework. Through the in-depth analysis of the case, we found that: Firstly, the strategic alliance of technology is usually due to the great benefits of technology led to the existence of the risk of the Union. Cross-border technological strategic alliances between FAW and Volkswagen did not lead to opportunistic behavior because of mutual trust and prudent negotiations to establish norm. What's more their respective strategic objectives have been achieved playing a supporting role on the stability of cross-border technological strategic alliance. And the strategic objectives between Huawei and Motorola are inconsistent. The each other is a potential competitive relationship. Intellectual property protection awareness is weak, while loose alliance cooperation has played a negative role in the regulation, and ultimately which leads to Motorola make Opportunistic behavior to cause the alliance to face the risk of cooperation. Secondly, the culture differences between FAW and Volkswagen is relatively small, and mutual complementarity between resources and the government in the alliance giving strong support to reduce cooperation obstacles in the alliance, which has a positive effect on the stability of the alliance. However the resource complementarity among Huawei and Motorola is weak and the culture between enterprises are different, and the US government has a negative attitude towards Huawei's entering into the North American market. So there is an obstacle to the collapse of the alliance. Thirdly, the impact of resource sharing and capital sharing on the stability of the strategic alliance is not the same. Fourthly, the choice of cooperation in the process of establishing a strategic alliance of technology and the identification of risks and obstacles in the coalition are very important.

And the article made the following recommendations: First, the government should develop and improve the relevant policy measures and industry norms. Technical cooperation in the relevant areas, there will be some risks and obstacles between business members. And business members need to trust each other, seeking common ground Cooperation, and paying attention to sharing benefits. In a different system of cooperation under the formation of a set of corporate behavior norms, in the long-term strategic practice of continuous improvement, and in paper or electronic files retained, which is conducive to the revision of the Union specification and giving a new created strategic alliance reference value. Second, within the strategic alliance Union enterprises should establish the relevant risk and obstacle monitoring mechanism to enhance protection to the Union's scientific and technological achievements and the internal secrets of the enterprise itself. Third, because of different technology industry strategic alliance at different stages of development, the alliance is not the same as the length of time or related industry technology breakthrough development, which needing different ways of cooperation at different times. Therefore, it is very important to collect and establish the corresponding flexible cooperation mechanism for technical frontier information, and to enhance the stability of the alliance in the transition period and so as to increase the innovation ability of the enterprise. Finally, the government should improve the intellectual property system in the law. Company's awareness of the rights of intellectual property is related to the legal environment of the state.

**Key Words:** cross-national technological strategic alliance; alliance risk; alliance barriers; alliance stability; cross-case study

(责任编辑:文 川)