

跨国技术战略联盟合作、动机与 联盟稳定:跨案例研究*

杨震宁^{*1},李东红²,曾丽华¹

(1. 对外经济贸易大学国际商学院,北京 100029;

2. 清华大学经济管理学院,北京 100084)

内容提要:通过理论文献综述和对上海家化与美国庄臣公司、比亚迪汽车与戴姆勒公司建立的两个跨国技术战略联盟进行跨案例比较研究,建立研究命题和理论框架,通过深入的跨案例分析,研究发现:第一,在比亚迪与戴姆勒的技术战略联盟中,技术合作战略动机是双方合作的主要原因,但技术战略动机没有引发投机行为,根本原因在于双方的相互信任和通过谈判建立规范的合作制度对联盟稳定起到了制约作用。而在上海家化与美国庄臣公司的战略联盟中,家化公司的技术战略动机起到了负向作用,合作机制不完善,而使得美国庄臣公司直接控制了合资公司,导致联盟破裂;第二,在跨国技术战略联盟中,上海家化参与国际合作的时间不长,较少的国际合作经验影响了其参与制定联盟合作机制过程中的谈判能力。而比亚迪和戴姆勒公司都是充分市场化的公司,两家公司都具有相对丰富的国际化经验,在战略资源上有很强的互补性,这些都有助于提高技术战略联盟的稳定性;第三,我国高新技术企业在建立跨国技术战略联盟过程中,高效的合作机制的建立和具备一定的战略动机来安排联盟过程尤为重要。

关键词:跨国技术战略联盟;联盟合作机制;战略动机;联盟稳定;跨案例研究

中图分类号:F425 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2016)07—0048—12

一、引言

随着世界经济趋于深度一体化,中国企业应该具有全球化的视角,尤其是技术型高科技企业(H-tech Firms),更应该着眼于全球来进行技术研发创新。中国企业进入全球化的竞争时间较晚,在很多产业上处于弱势地位,但可以利用网络时代的机会,通过与其他国家的优秀企业组成“跨国技术战略联盟”来获得全球的资源。跨国技术战略联盟作为中国企业“走出去”战略的一种模式,指的是企业与各种技术能力较强的国外企业共同投资来建立

联合的研发机构,或者是在优势互补和利益共享的前提下,对相关的项目进行合作技术开发(王辉,2007)。这种企业组织模式的发展具备一定的“全球化”时代背景,战略资源很多不再局限于企业内部,而且封闭式创新的效率在降低,更多、更广泛的合作将基于开放性的创新企业和拥有互补性资源企业的合作。出现这种现象的主要原因在于,在封闭式创新的条件下,有较为严厉的专属制度,创新获利主要取决于技术发明的过程,在知识创造和技术开发方面有优势的企业就能有效地通过市场机制来实现创新收益。但是在现代社会,知识扩散和

收稿日期:2016-03-20

* 基金项目:国家社会科学基金一般项目“我国高新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);国家自然科学基金面上项目“社会网络视角下的中国跨国公司海外子公司知识转移研究”(71272019);对外经济贸易大学中央高校基本科研业务费专项资金资助(CXTD-7-03)。

作者简介:杨震宁*(1976-),男,天津人,副教授,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: yangzhenming@uibe.edu.cn;李东红(1972-),男,山西怀仁人,副教授,博士生导师,管理学博士,研究方向为战略管理,E-mail: lidh@sem.tsinghua.edu.cn;曾丽华(1991-),女,湖南娄底人,硕士研究生,研究方向为创新管理,E-mail: zenglh@uibe.edu.cn.*为通讯作者。

技术外漏比较容易,也即在“专属制度”宽松的时代,能否从创新中获利则直接取决于技术商业化过程的成功程度,这要求创新者拥有强大的互补性资产,例如强大的供应链资源、市场推广能力等等,才能创造比竞争对手更多的价值。

在理论界,Sattler(2003)研究了德国相关制造业企业,企业在使用专业战略的同时会使用其他独占创新性资源的工具,他指出:商业秘密、设计的复杂性、长期的劳动关系以及领先的时间等有很大可能替代专利成为创新独占工具。而Byma(2007)则指出,企业选择何种独占性工具会受到以下因素的影响,如技术特性、企业R&D研发强度、企业规模、专利的重要性、知识的类型及人力资源管理。创新理论关于跨国技术战略联盟占主导地位的学术研究仍然集中以发达国家高技术企业间联盟为研究对象。然而,近些年来,越来越多的中国高技术企业开始与海外跨国公司成立技术战略联盟(如海尔与三菱重工等),通过这种组织形式实现技术学习、吸收和转移,从而提升组织的创新能力和效果(Janet Y. Murray等,2005;Yadong Luo等,2008)。本文基于两个中国高技术企业所建立的跨国技术战略联盟进行跨案例分析,系统揭示出中国企业建立跨国技术战略联盟的合作机制、战略动机与联盟稳定的内在关系,得到一系列研究命题并提出具有针对性的政策建议。

二、研究设计与过程

1. 研究样本选择

案例研究作为实验研究的一个有力补充,不只适用与研究活动的初始阶段,也能用于描述和验证研究命题。Eisenhardt & Graebner(2007)指出,案例研究是一种很客观的方法,它更接近事实而非观点,也是一种严谨的实证方法。由于案例研究的主要目的是总结归纳,来修订或者补充研究假设,而不是进行统计分析,因此案例样本的选择并不一定需要遵循常见的抽样法则,只需要选择的案例本身有足够的典型性和特殊性即可(陈昊文、李垣、刘衡,2011)。一般案例研究对样本有以下要求:性质上,被选定的案例需要与研究主题高度相关;而数量上则不在乎其数量,只需要样本足够有深度和典型性。而案例研究的风险较大,跨案例研究更具有说服力,本研究依据“目的性”原则挑选了两个符合研究目的的案例:比亚迪与戴姆勒联盟和上海家化与美国庄臣公司的战略联

盟。选择这两个案例的主要原因如下:

一是国内这两家企业的跨国技术战略联盟案例与主题高度相关,能有效说明研究问题。国内企业采用跨国战略联盟的方式,很大程度上与跨国公司形成了技术、人力和市场等方面的优势互补和共同提升企业竞争实力的目的,也是其实现国际化的重要途径。上海家化的案例时间较早,当时中国的改革开放仍处于初步阶段,企业的经营还带有计划经济的影子,能够代表一大批不够市场化的企业。而另一个案例中比亚迪属于纯民营企业,高度市场化,也在之前的其他中国企业和跨国公司建立联盟或进行其他合作的案例中学习了经验,与戴姆勒公司建立的战略联盟属于高科技行业,一定程度上代表了未来的行业发展方向;二是两个案例一个成功,一个失败,具有特殊性和典型性,而且都拥有相关产业独特的技术和管理特征,都是中国的企业与外国企业建立的跨国技术战略联盟,一个是民营新能源汽车产业,一个是民族化妆品品牌。开始合作建立战略联盟关系,成立合资公司的时候都是其正处于优势地位,需要大规模扩大生产,发展壮大的时期;三是两家企业都具有十分鲜明的文化特征,所涉及的企业品牌都为大众熟知且认可,有比较大的影响力。尤其失败的案例对上海家化和中国其他企业也有深刻的借鉴作用。

2. 案例信息的收集

Yin(2003)认为,个案的研究证据主要源于文件、档案、互联网等。对于比较成熟的案例,可以采取资料收集整理归纳的方法,而对于资料不足的案例,主要采取访谈的方式。对本研究涉及的两个案例,我们采用收集二手资料、企业深度访谈相结合的方式进行信息收集。为了保证资料和数据的有效性和可靠性,以及研究的准确性,针对每个案例,我们以公司的联盟过程为线索,对涉及公司的公开的二手资料进行了详细的收集整理:一是企业历史上发表过的有关其跨国战略联盟的主要文章;二是从行业资料,其他权威新闻媒体或期刊文献等专业材料中选取文章;三是企业或者外界观察家出版的书籍等;四是网络上关于联盟的媒体报道资料和官方网站资料等。积累的这些大量的二手数据,可以相互印证形成证据链条,足够提取相关论据以支持并提出本研究的命题。另外,我们对两家企业的管理者进行了深度访谈,访谈的对象、内容和计划如表1所示。

表1 跨案例的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 |
|--------------------|------|---------------------------------------|----------------------------|
| 上海家化与美国庄臣的跨国技术战略联盟 | 上海 | 调研访谈经历(2014年7月和2014年9月),两次现场调查,多次电话访谈 | 总经理李先生、事务总监刘先生、中层经理2名、员工2名 |
| 比亚迪与戴姆勒的跨国技术战略联盟 | 深圳 | 调研访谈经历(2014年8月),一次现场调查,多次电话和电子邮件沟通 | 高级经理刘先生、中层经理3名、员工2名 |

资料来源:本文整理

在案例分析时,首先进行每个案例分开的纵向深度分析,即对联盟涉及公司的背景,联盟成立的过程,联盟的合作机制,联盟中合作伙伴的战略动机以及联盟最终的稳定性进行分析,最后是跨案例的整体分析,也将每个案例所得观点进行相互比较以得到对本文理论的概括论证并与理论进行对话,提出本文的研究命题。

三、案例研究与分析

1. 案例纵向深度分析

(1)上海家化:对跨国联盟风险防范不足,合作机制漏洞,错失品牌发展良机。按时间来算,上海家化公司的原型是一家百年老店。1898年,旅美华侨商人梁楠在香港创办了广生行,生产“双妹”牌系列产品。1913年,生产菊霜、蝶霜、雅霜等产品的上海中华化妆品厂成立。而1941年,上海明星花露水厂由江苏的周邦俊医生于上海创办,主要生产明星花露水、明星雪花膏等。也正是在这一年,上海广生行、上海中华化妆品厂、上海明星花露水厂三厂合并,于是上海家用化妆品厂诞生了,以下简称上海家化。上海家化主要业务集中于化妆品行业,十一届三中全会之后它开始快速发展,到1990年,销售额达到4.5亿元人民币,利税1.05个亿元,固定资产超过6000万元,位居全国的化妆品企业首位。其产品中,美加净是当时国内销量最大、品种规格最全,同时也是获奖次数最多和知名度最高的中国化妆品品牌。

而如今看来,20世纪80年代的中国国内,国企改革伊始,中国消费市场还是卖方市场,消费旺盛但产品稀缺严重,日用轻工业产品尤其短缺。80年代中期,上海家化以市场为导向经营,建立遍及全国的销售网络,开通第一部消费者热线,成立第一家美容院和美容学校,才较早适应了市场经济的需

求,这一批品牌如“美加净”、“露美”等在中国化妆品市场居首位。到了20世纪90年代之后,市场逐步进入买方市场,企业竞争日益激烈,国际产业资本也开始进入中国市场,加剧了市场竞争的多样性和复杂性。与国外企业相比,国内企业的优势只是比较了解中国市场,了解中国消费者,经营费用较低以及拥有已经建好的渠道。随着跨国企业进入中国市场,竞争日益激烈,虽然中国化妆品企业不断向其学习研发、生产、品牌策划、渠道等方面的经验,整个行业中的每个企业随着科学技术进步的发展,其生产的产品科技含量越来越高,其中最为核心的是产品技术,中国企业追赶和自主创新的步伐不能太慢。当时,发达国家和国际上著名的香料公司每年在科研与开发方面的投入十分巨大,用于各种新技术新产品的开发。

在这个机会窗口,美国的跨国巨头公司庄臣集团希望与上海家化合作。美国庄臣公司(SC Johnson Wax)是由山姆·庄臣先生在1886年创建的,位于美国威斯康辛州的瑞辛市,已有120多年历史,是家族性的企业。庄臣公司主要经营的领域是家庭清洁用品、个人护理用品和杀虫产品,其杀虫剂产品居美国市场份额第一,而之前尝试在美国市场推护肤品等产品,却一直没有成功。1991年在政府的招商引资指令下,上海家化投入了三分之二的固定资产,大部分骨干人员以及“美加净”和“露美”两个知名品牌,与美国庄臣公司合作,建立了上海庄臣公司,由外方全面管理。但两家公司的联盟并没有好的结果,庄臣公司极力扩大其品牌产品,而对“美加净”的生存进行压缩,加上经营不善,市场份额下降,销售低迷,当年销售量锐减。更为严峻的情况在于,就在该合资联盟期间,世界十大化妆品公司都已经进入中国,凭借自身强大的全球网络以及营销管理等能力,在中国市场上竞争力超过民族化妆品品牌。

在跨国技术战略联盟迅速破裂的情况下,1992年5月,上海家化从合资的上海庄臣公司撤资,其大部分骨干员工回归到上海家化。1994年上海家化又用1900万元赎回了两个民族品牌,并重新开始做市场。这次合资使上海家化失去了四年的宝贵发展时间,连续30年1500万资金,本可以从合资公司获得的返利,“美加净”的销售额也从鼎盛时期的3亿元萎缩到了不足6000万元。而直至今日,“美加净”这个品牌也没有恢复昔日的风采。但上海家化公司也正是在这次联盟的教训中得到成长,随后进行了多次改组和创新,为上海家化从计划经济下的工厂向市场经济下具有强大竞争力的现代化企业蜕变积累了宝贵的经验。之后的上海家化开发了“六神”品牌,又与国内外其他企业和研究机构合作,不断研发自主品牌,有计划地将销售收入的3%~5%投入研发,建立国家级的科研中心和博士后工作站等等,在中草药的个人护理领域在全国享有盛名。

细看上海家化与美国庄臣公司建立跨国技术战略联盟,其失败的原因在于:第一,中外企业当时大部分属于首次接触,可以借鉴的案例经验很稀缺,又是在行政力量的引导下进行的联盟合作,双方的合作机制十分不成熟。让外方全面管理整个合资公司的运营,也就是说中方企业在这个战略联盟中几乎没有话语权,却付出了巨大的品牌资源、渠道资源和其他优质资源;其次,成立战略联盟,建立合资公司时,两方的战略动机中,中方缺乏技术型战略动机对联盟稳定有负向影响;而美国庄臣公司在联盟中取得了控制权,在合资公司的运作中偏向自己的利益。虽然合作双方也都有获取对方社会资本的动机,但在双方的战略动机中不是最重要的;再次,由于跨国公司的跨文化经营经验相对于国内公司丰富,在战略联盟过程中很大程度上中国企业处于不利位置,两方的文化差异巨大。上海家化有很强的国营企业背景,市场化程度并不太高,合作时间短,磨合不顺利时联盟的稳定性受到很大影响。而且,当时合作中,双方认为两方有很强的互补性资产,事情却不是想象的那样,美国庄臣公司确实是有良好的管理经验、资金甚至是技术,但不是在化妆品领域,而像上海家化等公司在产品设计开发和市场推广上不是具有绝对优势的企业,只是在市场化过程中走了一段顺风路,在刚刚开放的

中国市场上满足了要求不高的消费者的需求。可以说在技术联盟中,互相学习和共享知识的条件并不成熟,战略资源的互补性并不好。在这次合作中,上海家化得到了更多教训和经验,对其之后的经营和再次与其他企业建立技术战略联盟合作关系有指导意义。

(2)比亚迪汽车:以工程师文化与戴姆勒公司合作,势均力敌共画新能源汽车蓝图。汽车行业现在相比以前有了很大的改变,中国已经成为世界上最大的汽车市场,而且在新能源汽车领域正在出现前所未有的大变化,并由之前的“单打独斗”逐渐变为“多方合作”局面,另外汽车与互联网行业的紧密结合也在急速地改变整个汽车行业,移动互联网对汽车行业的改造将是革命性的。比亚迪(BYD)创立于1995年,现主要有IT、汽车和新能源这三大产业,它的IT及电子零部件产业已经覆盖了手机所有的核心零部件及组装对业务,而其镍电池、手机用锂电池、手机按键业务的市场份额均已达到全球第一位。它在建立之初就与当时国际一流的品牌如摩托罗拉、诺基亚等合作,建立了良好的国际网络关系,推动了电池技术的研发进度。建立庞大的产品研发团队,投入大量资金研究全球的专利技术,大量使用非专利技术,并在它们的基础上进行组合集成和创新(杨桂菊,刘善海,2013),它是一家具有民营企业背景的香港上市公司。比亚迪作为全球领先的二次充电电池制造商,它已经建成西安、北京、深圳、上海、长沙这五大汽车产业基地,目前在整车制造、模具研发、车型开发等业务上都发展不错,日渐完善它的产业格局并已迅速成长为中国创新型的新锐品牌。

从2003年比亚迪收购西安秦川汽车有限责任公司开始,它正式宣布进入汽车制造与销售领域,开始了它的饱受争议却发展良好的民族自主品牌汽车的发展征程。它生产的汽车产品包括各种高、中、低端系列的燃油型轿车,以及相关的汽车模具、汽车零部件等,它还研发和生产双模电动汽车及纯电动汽车等。其中的代表车型包括F3、F3R、F6、F0、G3、G3R、L3/G6、速锐等传统的燃油汽车,S8运动型的硬顶敞篷跑车、高端SUV车型S6和MPV车型M6,以及领先全球的F3DM、F6DM双模电动汽车和纯电动汽车E6等。2008年,股神巴菲特入资比亚迪,2008年10月6日比亚迪收购了半导体制造

企业宁波中纬,花费近2亿,这整合了它的电动汽车产业的上游产业链,加速了它电动车业务的商业化步伐。正是这笔收购之后,比亚迪拥有了电动汽车驱动电机整体的研发和生产能力,而后成为电动车领域的领跑者和全球二次电池产业的领先者,能制造利用清洁能源的汽车产品。从1995年至今,比亚迪快速成长为一家大型跨国公司,拥有逾18万员工。

比亚迪的创始人王传福强大的人格魅力对比亚迪的公司文化有很大的影响。王传福是安徽人,他家庭不幸,但十分用功,从不名一文的农家子弟成长为国家高级工程师再到饮誉世界的“电池大王”。看上去内向而朴拙,而且相比同行保持低调的风格,他始终坚持自主开发研制产品,在工艺、原料和质量成本控制等方面也投入巨大,他的工科背景和研究所的工作经历影响他的行事风格,在公司他更像一个技术人员而不是一个企业家。作为公司董事长,他十分关心新型的技术,倡导“自己动手、丰衣足食”,公司很多高层都是当年毕业就进入比亚迪的大学生。比亚迪的工程师文化深远,理念是“以技术为王、创新为本”。他说:“一种新产品的开发,实际上60%来自公开文献,30%来自现成样本,另外5%来自原材料等因素,自身的研究实际上只有5%左右”(王晓辉,2010)。比亚迪自2004年进入汽车行业以来,招聘了大约1.5万名工程师,现在还有1万多名留在公司中,正是因为比亚迪文化对工程师十分尊重,给工程师技能分享、学习和上升的空间,鼓励创意和创新。

而戴姆勒—奔驰公司1926由两家公司合并,是一家享誉世界的德国高档汽车生产商,它的两位创始人一位是德国的工程师和发明家,一位被称为“汽车之父”。它生产的梅赛德斯—奔驰汽车以质优价高而闻名,延续了德国企业严谨、精益求精的态度,此外对科研和服务的重视也稳固了其在同行业中的地位,经历风风雨雨而保持了其企业文化不褪色。如今梅赛德斯—奔驰车也是成为戴姆勒公司旗下增长最为强劲部门。根据理财周报报道,来自戴姆勒旗下乘用车品牌的销量数据显示,2014年梅赛德斯—奔驰全球的销量同比增长12.9%至165万辆。这其中中国市场的表现十分抢眼,在其全球销量中所占的比重由14.9%提高到了17.1%,而戴姆勒的这个牌子的汽车2014年全年在华的累计销量281588辆,较之2013年的218045辆,同比大涨

29.1%。正是凭借戴姆勒对产品研究和开发的重视,它才能有效地巩固其在全球的竞争力。据其现任中国CEO蔡澈介绍,2015年,戴姆勒再次大幅度提高在研发上的投入,这个投入2014年约为57亿欧元。

2010年3月,比亚迪与德国戴姆勒公司在几次谈判后,宣布就联手研发新型电动车达成了谅解备忘录,前期建立一个技术研发中心,主要展开电池技术研发,后期推出新品牌和以50:50的股份成立新的技术合资公司——比亚迪戴姆勒新技术有限公司(BYD Daimler New Technology Co. Ltd., BDNT),该公司于7月正式成立。这是德国戴姆勒第一次在德国以外设立研发中心,两家共同投资6亿人民币成立的新公司用于开发专门在中国销售的电动车。而此前2009年4月,比亚迪曾与大众签署过合作谅解备忘录,谈判一年多的电池配套项目却“无果而终”。虽然舆论一致认为“戴姆勒与比亚迪联盟,将破坏自己的全球豪华汽车厂商形象”,但这没有阻止此次联盟。在此次战略联盟中,比亚迪也是技术输出方之一,不再是传统国内车企“以市场换技术”的路径,比亚迪主要负责电池和驱动技术,奔驰承担整车的开发。戴姆勒公司声称,比亚迪的磷酸铁锂电池比戴姆勒之前采用的锂电池更为先进。在此之前,2009年,戴姆勒先是与特斯拉展开了合作,以5000万美金入股9%,而到5年之后的2014年10月,戴姆勒做出了看空特斯拉,专注比亚迪的判断。戴姆勒和比亚迪两家公司的人马在建立战略联盟后迅速磨合,高效地开始完成使命。

2012年3月30日,两家联合发布新车品牌“TENZA 腾势”,2014年2月12日腾势宣布与ABB公司开展战略合作,生产和安装直流充电桩。腾势委托比亚迪代工生产,在比亚迪坪山工厂内建造了专门的车间,运行奔驰标准的生产流水线,有奔驰工程师支持调试。而作为新合资公司的首款产品,腾势在18个月里经历了全国各地多种极端天气的强化测试,总行程逾120万公里,安全碰撞测试中也成为首款在C-NCAP场地按照C-NCAP标准进行碰撞测试的电动车,达到五星标准。2014年9月26日新车正式在上海上市,随后10月在北京上市,时尚版车型起售价为人民币36.9万元,尊贵版39.9万元。腾势的实际产品享受政策补贴优惠后的价格25.5万~28.5万元处于低端到中高端之间,匀速续航里程为300公里,日常行驶续航里程在250公

里左右,是国内目前除特斯拉 Model S 之外续航里程最长的,快速充电模式下仅需 1 小时可充满 80% 的电,时速可达 150KM 每小时,同时与 iPhone 可以实现智能无缝对接。腾势截止 2015 年 2 月 27 日,也获得了国内十二项大奖,包括网易的年度新能源车,经济观察报的年度最佳新能源车,胡润百富的新秀奖,北京晨报的北京人心目中最有价值的新能源汽车,寰球汽车传媒的 2014 年度新能源车型奖等等。

这次战略联盟合作,亮度颇多,一是这次是中国本土的汽车民营企业的第一次跨国技术战略联盟,打破了以往世界巨头看不上中国民营企业的旧观点;二是这是中国车企第一次在与国际巨头合作中有计划、有影响力地输出技术;三是他们区别于以前的合作模式,这次联盟的战略目标是开发一个全新的品牌,介于比亚迪和戴姆勒品牌之间。这也很大程度上归功于比亚迪从 2003 年进入汽车行业以来取得的十分惊人的成绩,它专注核心电池技术的研发,在新能源领域开辟蹊径。2015 年 2 月 23 日,比亚迪发布声明:比亚迪电动客车首次出口到日本市场,京都快车巴士公司采购了 5 辆,也是中国汽车首次出口到日本。在丹麦哥本哈根的测试中,City - Trafik 巴士公司一辆比亚迪电动大巴分两段行驶完成 325 公里(202 英里)的一次充电路程,打破了之前的电动巴士续航里程记录,该巴士采用的是比亚迪研发的磷酸铁锂电池,其一次续航里程为 250 公里。

比亚迪与戴姆勒进行技术战略联盟能保持稳定和达到既定的目标,主要的原因在于:第一,双方

的资源互补性。比亚迪在新能源领域全线布局,具有技术和成本优势,靠着十几年的自主研发,掌握着电池、电机和电控的核心技术。2015 年比亚迪汽车在新能源动力电池技术方面还将有重大突破,即推出全新的磷酸铁锂电池,它的能量密度提升将大约有 40%。这将使比亚迪的汽车电池在实用性、可靠性上大大超过特斯拉。奔驰的汽车车体框架安全,做工性能及生产制造管理经验与比亚迪稳定的电池技术和成本优势形成强大互补性。对戴姆勒来说,该联盟是其推动中国市场电动车战略的重要支柱。对比亚迪来说,这是它通往高端的重要机会,两家在分工安排上各施所长,在结果上各取所需。第二,比亚迪与奔驰的技术战略联盟能保持稳定性,很大程度上是由于他们在设立合作制度上双方在信任的基础上谈判,积极完善合作制度,共同投资并以 50:50 的比例建立合资公司,这样的公平的气氛使双方能够长期相互信任,而使合作关系更加紧密。这种合资的合作方式下,双方能有效地取得对方的资源,同时能在过程中有效地保护自己的资源。比亚迪和戴姆勒此前都有相当的国际化合作的经验,它在电池上与松下、索尼、GE、诺基亚、摩托罗拉建立的合作,在新能源汽车方面与丹麦、荷兰、德国、新加坡、智利等等建立的合作关系,都对战略联盟的稳定性起到一定的作用。

(3)跨案例对比分析。针对上述两个案例,本文分别从合作机制、战略动机和情景因素对联盟稳定的影响这三个方面来看他们的区别,对案例进行横向比较分析,如表 2 所示。

表 2 跨案例对比分析

| 联盟企业 | 合作机制 | 战略动机 | 联盟稳定的情景因素 |
|-------------|--|--|---|
| 上海家化和美国庄臣公司 | 合资公司,“露美”和“美加净”两个品牌与美国庄臣公司合资,合资公司由外方全面管理 | 美国庄臣公司希望开启中国化妆品市场,而上海家化则希望以优质资产投入,借得资金,学习先进的技术管理经验 | 联盟成员间的资源互补性在行业里没有优势,文化差距巨大,美国庄臣公司有投机行为的倾向,不到一年联盟破裂 |
| 比亚迪和戴姆勒公司 | 合资公司,等比共同投入,资本合作,股权为 50:50,双方共同控制合资公司的运作 | 双方的战略动机都是获取社会资本,实现以技术换技术的目的,同时新合资公司开创新品牌来为两家公司共同开拓新能源汽车市场,一起应对其他的竞争者 | 两家公司都是市场化的公司,比较丰富的跨文化合作经验,尤其是公司的文化距离较近,都以技术精益求精为目标,质量要求高;另外成立联盟四年,两家公司在联盟中都积极地互相学习;在战略资源互补性上,两家在行业中优势非常明显,戴姆勒公司高端品牌形象,精湛的整车开发技术,加上比亚迪在电池动力系统方面的优势 |

资料来源:本文整理

第一,合作机制上,两个技术战略联盟都采取了建立合资公司的方式。上海家化和美国庄臣公司联盟中,上海家化是在政府的引导下投入“露美”和“美加净”两个品牌和自身的其他优质资产与外方进行合作,合资公司由外方全面管理;而比亚迪和戴姆勒的联盟中,合资公司双方是等比共同投入的,股权比例为50:50,双方共同控制合资公司的运作,同时比亚迪与戴姆勒联盟的合作机制的建立是基于双方市场经济条件下的公平谈判。

第二,在战略动机方面,上海家化案例中,美国庄臣公司希望开启中国化妆品市场,而上海家化则希望以优质资产投入后能借得资金,学习先进的技术管理经验。在缺乏积极技术战略动机和行政引导下,上海家化放弃了管理权,而寄希望于合作伙伴好好管理自己的品牌,没过多久联盟就失去稳定性。而比亚迪案例中,双方的战略动机都是获取社会资本,实现以技术换技术的目的,同时双方目标协商一致,用新合资公司开创新品牌来为两家公司共同开拓新能源汽车市场,互相学习进步,一起应对新能源领域其他的竞争者,在这样的积极战略动机引导下达成联盟的稳定。

第三,从技术战略联盟稳定的情境因素来看,上海家化案例中联盟成员间的资源互补性在行业里没有优势,加之文化差距巨大,美国庄臣公司投机行为的倾向没有很好的监督,合作机制不够完善,不到一年联盟破裂。而比亚迪案例中,两家公司都是市场化的公司,都有过比较丰富的跨文化合作经验,尤其是公司的文化距离较近,都以技术精益求精为目标,质量要求高;另外成立联盟四年至今,合资公司按计划完成新品牌汽车的设计生产和推向市场,两家公司在联盟中都积极地互相学习;在战略资源互补性方面,两家企业在行业里的优势非常明显,戴姆勒公司高端品牌形象,精湛的整车开发技术,加上比亚迪在电池动力系统方面的领先优势,使得联盟达成稳定的合作状态。

四、理论分析与讨论

根据前述的案例纵向研究和跨案例分析,我们利用案例发现的信息与理论进行对话,通过案例与理论的结合讨论,得到本研究的命题和理论

框架。

1. 跨国技术战略联盟的合作机制

前述的跨案例研究结果可以发现,跨国技术战略联盟的成员之间进行合作时,合作机制对联盟稳定很重要。整个联盟合作形式主要取决于两个因素:合作者都会希望通过联盟能取得其他合作者有价值的资源,同时能在合作过程中有效地保护自己有价值的资源,以维持自己的竞争优势(张延锋,刘益,李垣,2003)。胡珑瑛和崔岚(2012)指出:跨国技术战略联盟的核心是追求协同效应和知识获取,以实现技术创新的目的。而战略联盟是一种介于市场与企业之间的中间组织,它能发挥组织化市场的作用。技术战略联盟存在的必要性在于技术资源具有不完全流动、不可模仿和不可替代的特点。它主要存在于研发成本较高、风险大的高科技行业,例如生物科技、信息技术、汽车技术研发等(林季红,2003)。战略联盟主要包括以下两方面的合作类型:一是根据联盟伙伴之间的合约安排方式来看,双边契约联盟主要包括联合研究和开发、联合产品研制、长期供货合约、合作生产、联合营销、共享分销渠道或服务、标准制定等,单边合约则包括许可证方式和分包、分销协议等;二是根据股权安排方式来看,联盟合作可以采取参股或股权交换的模式,不产生新实体,或者是创建实体,像等股权合资和不等股权合资等等。本研究中,虽然上海家化与美国庄臣公司共同出资进行合作,但管理权在美方手中,但比亚迪汽车与奔驰的合作中,双方建立资本合作机制,而且双方共同控制合资公司的运作,良好的联盟合作机制对联盟稳定产生积极作用。跨国技术战略联盟建立之初,在考虑每一方的责任和权利时,需要着重强调合作制度作为管理整个联盟必须的行政手段(Kale等,2007)。例如通过有效监督联盟的例行业务活动,用具体的政策或程序指导以应付各种联盟突发事件的发生,合作制度机制可以通过正式和常规的程序、规则、惯例、规范和政策来促进双方的知识共享。所以,本文需要从两个理论视角讨论跨国技术战略联盟的合作机制:一是跨国技术战略联盟成员建立的合作制度,二是跨国技术战略联盟成员之间的资本合作。根据以上文献和案例讨论,建立如

下的研究命题:

命题1:跨国技术战略联盟成员之间建立合作制度并执行,可以提高联盟的稳定性。

命题2:跨国技术战略联盟成员之间进行有效的资本合作,可以提高联盟的稳定性。

2. 跨国技术战略联盟的战略动机

目前对技术战略联盟动机的理论研究中,学者们主要是从资源理论、组织学习理论、合作创新理论以及社会资本理论进行归纳。苏中锋、谢恩、李垣(2007)指出,对于高技术企业来说,有形资源和无形的知识能力等同样重要,即技术战略联盟的形成动机主要有两个:一是获取有形资源;二是学习知识和能力提升。陈效林、施建军、张文红(2010)研究了中国企业与国外企业的战略联盟,认为形成战略联盟动机里重要的一点是双方互相的知识获取。张公一(2011)对合作创新方面的理论归纳为交易成本、产业组织理论、资源和能力、集群创新等。从交易成本理论来看,技术战略联盟是在公司和市场中间范围内的组织,由于市场环境的变化,使得在这两者中间进行联盟能减少成本,因此公司会去外部市场寻找合作。产业组织理论、资源和能力、集群创新等都强调的是联盟合作创新在新环境下形成资源和能力的互补,能产生强大的生产力和技术溢出效用。张公一(2011)从四个维度来描述跨国技术战略联盟的社会资本,分别是结构资本、认知资本、关系资本和位置资本,两位学者以跨国技术联盟组织的学习为中介因素,发现在跨国技术战略联盟社会资本正向作用于合作创新绩效的过程中,组织学习有明显的中介作用。另一方面,东道国政府的一些保护性政策对跨国技术战略联盟的形成起到了促进作用。一是会设置高的产品标准,环境保护规定,能耗标准的政策限制等,这些限制会提高企业进入该市场的风险。为降低产品和技术创新不被认可的风险,可选方案之一就是跟东道国相关企业和机构形成技术创新联盟;二则设置一些鼓励跨国技术战略联盟的优惠政策,让本国企业可以有机会跟国际性的大公司合作,从而学习和提高本国的技术创新能力(王辉,2007),跨国技术战略联盟的出现,带来了全球范围新技术的蓬勃发展,也极大地推动了世界经济的交流。所以,Antho-

ny Goerzen(2005)认为:社会资本有利于联盟企业之间显性和隐性知识的传播与共享,进而将有利于企业吸收能力的提升。Yang G. & Maskus K. E. (2003)从关系的质量方面认为:社会资本有利于企业对知识的获取,特别是隐性知识的获取,知识获取是知识吸收的关键。本研究中,美国庄臣公司希望利用技术战略联盟获得市场,而上海家化则希望获取技术资源,战略动机的不对等没能对联盟稳定性起到推动作用;而比亚迪汽车和戴姆勒公司双方都希望通过技术战略联盟获得社会资本,对等的战略动机正向调节了联盟的稳定发展。由此可见,获取社会资本是跨国技术战略联盟成员的一个重要战略动因,并影响着联盟合作与联盟稳定性的关系。所以,根据以上的文献和案例讨论分析,建立如下的研究命题:

命题3:高技术企业设定技术合作的战略动机可以正向调节跨国技术战略联盟企业合作与联盟稳定性之间的关系。

命题4:高技术企业设定获取社会资本的战略动机可以正向调节跨国技术战略联盟企业合作与联盟稳定性之间的关系。

3. 跨国技术战略联盟的稳定性

以往有很多学者以联盟中合作者的财务指标来间接地衡量联盟的绩效,这个对于技术战略联盟尤其不适合。一方面财务绩效跟联盟的成功关系并不紧密,另一方面,短期的财务绩效提高可能并不是联盟的首要目标,联盟成员会更在意企业的长期利益。因此,本案例研究中绩效评估的主要标准是联盟的稳定性。本研究中技术联盟稳定性指的是联盟内的成员能留在联盟中而且持续投入自身的技术等资源以追求技术能力持续增长的一种状态。影响因素主要包括机制因素和非机制因素。这里机制因素指的是联盟之间的合作机制,非机制因素则是联盟成员本身的技术能力、战略、资源实力等。

目前关于联盟稳定性的研究中部分学者用博弈分析来进行解释,Inkpen & Beamish(1997)主要分析了跨国合资企业联盟,指出跨国企业如果有窃取知识的行为而不是追求共同利益,则不利于联盟的稳定性进而影响联盟绩效。Dickson等(2006)的

研究则指出在松散型的合作中,合作方之间的资源依赖关系是十分关键的,它能够增强联盟稳定性,促使联盟成员加强对合作关系的承诺。这里的依赖性指的是合作的各方都从交往中受益的情况。另外,依赖关系也反应了合作各方退出联盟时必须承担的高额代价,这将使合作企业更倾向于保持合作关系的紧密。Das & Teng(2002)在研究中指出联盟的内部环境因素,包括伙伴企业间的合作力量、冲突、相互依赖性等,与联盟绩效有着直接联系,其中,联盟伙伴间的合作力量和相互依赖性这两个因素可以促进双方的合作力度,提高联盟的绩效,保证联盟共同目标的顺利实现;而联盟伙伴间的冲突则会阻碍联盟双方人员的沟通和协作,从而降低联盟组织的绩效,甚至可能导致联盟的瓦解。赵昌平和葛卫华(2003)认为联盟稳定性是联盟成员不愿退出该联盟,并且联盟之外的企业不愿加入到联盟组织中来。梅花(2006)提出,判定企业战略联盟是否稳定的依据只能是各个企业的发展利益及其联盟整体利益的统一:第一,企业联盟的合力最大。战略联盟之所以建立,各联盟成员的资源整合以达到效用最大化是占主要地位的原因,以便各方都能达到既定的战略目标;第二,合作双方的利益分配与协作合理。双方都能收回其资金成本,达到市场占有率、销售量、新产品开发等具体指标。在本案例研究中,我们从两个方面讨论了跨国技术战略联盟的稳定性:一是战略联盟的绩效是否有提升,这是联盟成员不退出的理由;二是联盟制度的成熟和稳定,这是维系战略联盟存在的重要稳定性因素。

4. 跨国技术战略联盟情景

有鉴于本文案例研究对象的特殊性,开发特别的联盟情景因素对跨国技术战略联盟稳定性的影响机制,也是本文的独特性。研究对象的独特性要求我们提出如下需要明确的联盟情景因素:性质不同的成员形成的技术战略联盟,这些情景因素是有明显差异的,也会引致不同的联盟稳定和差异性创新绩效。洪兆平(2004)在研究中用产业组织经济学和资源学说这两种理论,建立了“联盟的伙伴分析—联盟的状态特征—联盟的绩效”的线性因果关系模型,通过该模型系统地分析了影响战略联盟绩效的关键因素。其中伙伴分析主要包括三个方面:

市场共性、资源特性以及资源组合;而联盟状态特征包括:共同优势、内部冲突、相互依赖性。另外,考虑不同企业之间的文化距离是导致联盟成员合作中的稳定性的关键因素(Kale,2007)。再有,Li H. Y. & Zhang Y. (2007)认为,联盟成员是否具有国际化经验直接影响跨国联盟中的合作和联盟稳定,具有一定国际化经验的组织更容易获得联盟合法性地位,产生更好的联盟绩效。Lavie D. (2007)认为,在技术战略联盟形成之初,联盟成员是否具有战略和资源互补性是联盟成功的关键。所以,本文选择以上的控制变量对案例研究结果的影响加以讨论,以扩大研究的外部有效性。研究发现:在美国庄臣与上海家化的案例中,联盟成员间的资源互补性在行业里没有优势、文化差距巨大,美国庄臣公司有投机行为的倾向,不到一年联盟破裂;而比亚迪汽车和戴姆勒公司的案例中,两家公司都是市场化的公司,有比较丰富的跨文化合作经验,尤其是公司的文化距离较近,都以技术精益求精为目标,质量要求高。另外,成立联盟四年,两家公司在联盟中都积极地互相学习,在战略资源互补性上,两家在行业中优势非常明显,戴姆勒公司高端品牌形象,精湛的整车开发技术,加上比亚迪在电池动力系统方面的优势明显,提升了联盟稳定性。根据以上文献和案例讨论,建立如下的研究命题:

命题5:跨国技术战略联盟成员之间的联盟情景因素(如联盟成员之间的文化距离、国际化经验和战略资源互补性)差异,导致不同的联盟稳定性。

根据以上的文献讨论和案例分析,提出本文的研究理论框架,如图1所示。

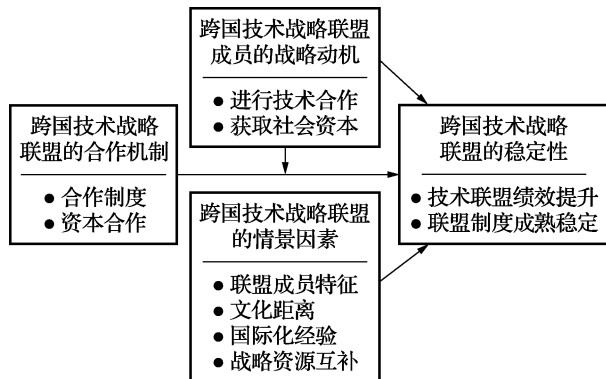


图1 跨案例研究得出的理论框架

资料来源:本文绘制

五、结论与建议

1. 结论

(1)在比亚迪与戴姆勒的技术战略联盟中,虽然在建立联盟时,技术合作战略动机是双方合作的主要原因,但技术战略动机没有引发投机行为,根本原因在于双方的相互信任和通过谈判建立规范的合作制度对联盟稳定起到了制约作用。在合作中,双方获取社会资本的战略动机对联盟的稳定也有重要作用,合资公司的新品牌“腾势”借到了奔驰的品牌效用,奔驰对整车技术开发的精益求精,也借鉴了比亚迪自主研发的核心电池动力技术。而在上海家化与美国庄臣公司的战略联盟中,家化公司的技术战略动机起到了负向作用,由于行政力量的引导,合作机制不完善,而使得美国庄臣公司在战略联盟中处于优势地位,直接控制了合资公司,在取得家化的优势资源后极力生产和推广自己公司的产品,导致联盟破裂。

(2)在跨国技术战略联盟中,上海家化的国有企业背景,不够市场化,另外其参与国际合作的时间不长,较少的国际合作经验影响了其参与制定联盟合作机制过程中的谈判能力,导致联盟的制度制定和合资公司的管理权掌握在外资企业手中。而比亚迪和戴姆勒公司都是充分市场化的公司,在文化距离上,两家公司都有工程师文化和对技术精益求精的文化,且具有相对丰富的国际化经验,尤其是在战略资源上有很强的互补性,这些都助于提高技术战略联盟的稳定性。

(3)我国高技术企业在建立跨国技术战略联盟过程中,高效的合作机制的建立和具备一定的战略动机来安排联盟过程尤为重要。企业之间建立合作制度以及建立更紧密的合作关系(例如通过资本合作),可以提高联盟绩效并提升联盟制度的成熟和稳定。另外,建立获取社会资本的战略动机,可以有效提高联盟绩效,但是需要在技术合作战略过

程中防范投机性行为的发生。有效的战略联盟动机可以促进跨国技术战略联盟合作机制和联盟稳定的关系。

2. 建议

(1)在建立联盟前选择与企业有比较合适的有互补性战略资源的企业来建立联盟,然后针对联盟的战略动机与合作伙伴通过谈判达成共识,以期其对联盟的稳定形成正向影响,也可以防范投机行为的发生。而更为重要的是,合作伙伴双方都应以合作共同创造新价值为重要的战略目标。

(2)在建立跨国技术战略联盟合作关系时,对自身和合作伙伴的战略需求有充分的了解,然后在彼此信任的基础上谈判,根据合作双方或多方各自的实际情况来选择合适的合作方式,建立合适而完善的合作机制,相应的激励措施和奖惩机制也应建立,保证企业利益与联盟利益的一致性,有效地提高联盟的稳定性,以保障战略联盟目标的实现。另外,对企业的技术资源也需要专利保护等法律手段,防止合作伙伴以不正当手段获取,或者随意复制这些技术。对于不适合使用专利的技术,可以减少对合作伙伴的透明度,或添加相应的使用限制条款在合作协议中。

(3)在合作过程中,了解合作企业之间的文化差距,在信任的基础上进行磨合,充分沟通,激发企业的创造力,减少文化距离带来的冲突。不断在联盟的合作过程中学习,通过“干中学”、“学中用”,不仅仅相互学习技术知识,也学习和感受合作伙伴的管理经验,流程制度,运营方法等等。建立跨国技术战略联盟的目的需要企业时刻放在首要位置,建立跨国技术战略联盟是手段,企业的最终目的是提高自己的竞争实力,尤其是在技术研发方面,真正以创新为理念,“模仿学习”的基础上重视自主创新,以创新人才为本,形成自己有独特优势的战略资源和能力,这样才在激烈的市场竞争中取得成功。

参考文献:

[1] Anthony G. Managing Alliance Networks: Emerging Practices of Multinational Corporations[J]. Academy of Management Executive, 2005, 19, (2): 94 - 107.

[2] Byma J., Leiponen A. Can't Block, Must Run: Small Firms and Appropriability[R]. Mario: The Mario Einaudi Center for In-

ternational Studies,2007.

- [3] Dickson P. H. ,Weaver K. M. ,and Hoy F. Opportunism in the R&D Alliances of SMEs;the Roles of the Institutional Environment and SME Size[J]. Journal of Business Venturing,2006,21,(4):487-513.
- [4] Das T. K,& Teng. B. The Dynamics of Alliance Conditions in the Alliance Development Process[J]. Journal of Management Studies,2002,(39):725-746.
- [5] Eisenhardt K. M. ,Graebner M. E. Theory Building from Cases;Opportunities and Challenges[J]. Academy of Management Journal,2007,(50):25-32.
- [6] Inkpen A. C. and Beamish P. W. Knowledge,Bargaining,Power and the Instability of International Joint Ventures[J]. Academy of Management Review,1997,22,(1):177-202.
- [7] Janet Y. M. ,Masaaki K. and Joe N. Z. Strategic Alliance - based Sourcing and Market Performance;Evidence from Foreign Firms Operating in China[J]. Journal of International Business Studies,2005,(36):187-208.
- [8] Kale,P. ,H. Singh. Building firm Capabilities through Learning;The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm Level Alliance Success[J]. Strategic Management Journal,2007,28,(10):981-1000.
- [9] Li H. Y. ,Zhang Y. The Role of Managers' Political Networking and Functional Experience in New Venture Performance;Evidence from China's Transition Economy[J]. Strategic Management Journal,2007,28,(4):791-804.
- [10] Lavie D. Alliance Portfolios and Firm Performance:A Study of Value Creation and Appropriation in the U. S. Software Industry[J]. Strategic Management Journal,2007,28,(3):1187-1212.
- [11] Sattler H. Appropriability of Product Innovations;An Empirical Analysis for Germany[J]. Technology Management,2003,26,(5/6):502-516.
- [12] Yadong Luo. Structuring Inter - organizational Cooperation in Strategic Alliance[J]. Strategic Management Journal,2008,(29):27-46.
- [13] Yang G. and Maskus K. E. Intellectual Property Rights' Licensing and Innovation in Endogenous Product Cycle Model[J]. Journal of International Economics,2003,(53):169-187.
- [14] Yin. R. K. ,Applications of Case Study Research[M]. Thousand Oakes,2003.
- [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] 陈效林,施建军,张文红. 国际联盟中的学习与当地知识保护:改变知识模糊性[J]. 南京:现代经济探讨,2010,(5).
- [17] 胡珑瑛,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).
- [18] 洪兆平. 影响战略联盟绩效的因素分析[J]. 南京:现代管理科学,2004,(9).
- [19] 林季红. 跨国公司战略联盟研究[D]. 厦门大学博士论文,2003.
- [20] 梅花. 企业战略联盟稳定性研究[D]. 西北农林科技大学博士学位论文,2006.
- [21] 苏中锋,谢恩,李垣. 基于不同动机的联盟控制方式选择及其对联盟绩效的影响—中国企业联盟的实证分析[J]. 天津:南开管理评论,2007,(5).
- [22] 王晓辉. 奔驰联姻比亚迪悬解[J]. 北京:时代汽车,2010,(6).
- [23] 王辉. 论我国企业的跨国技术联盟战略[J]. 长春:企业研究,2007,(1).
- [24] 杨桂菊,刘善海. 从 OEM 到 OBM:战略创业视角的代工企业转型升级——基于比亚迪的探索性案例研究[J]. 北京:科学学研究,2013,(2).
- [25] 张延锋,刘益,李垣. 国内外战略联盟理论研究评述[J]. 天津:南开管理评论,2002,(2).
- [26] 张公一,卢艳秋. 跨国技术战略联盟合作创新绩效机理研究[J]. 黑龙江:求是学刊,2011,(6).
- [27] 赵昌平,葛卫华. 战略联盟中的机会主义及其防御策略[J]. 天津:科学学与科学技术管理,2003,(10).

Cross-national Technologic Strategic Alliance Cooperation, Motivation and Stability of Strategic Alliance: A Cross-case Study

YANG Zhen-ning¹, LI Dong-hong², ZENG Li-hua¹

(1. Business School, University of International Business and Economics, Beijing, 100029, China;

2. School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing, 100084, China)

Abstract: As the world economy tends to be deep integration, Chinese enterprises should have a global perspective, especially H-tech firms should focus on global technology innovation. Chinese enterprises are in a weak position in many industries, but they can make use of the opportunity of the Internet era, and they can get global resources through the excellent enterprises in other countries. As a model of Chinese enterprises “going out” strategy, cross-national technology alliance refers to the development of enterprises and research institutions, or to develop the related projects under the premise of complementary advantages and interests. The development of enterprise organization model has a certain “globalization” era background, many strategic resources are no longer limited to the enterprise interior, and the efficiency of closed innovation is reduced. More and more extensive cooperation will be based on the open innovation enterprise and the cooperation of the enterprises with complementary resources. The main reason for this phenomenon is that, under the conditions of closed innovation, there are more stringent exclusive system, innovation profit mainly depends on the process of technological inventions, in the knowledge creation and technological development of the advantages of enterprises will be able to effectively through market mechanisms to achieve innovation. But in modern society, knowledge diffusion and technology leakage is easier, that is, in the era of “exclusive system”, whether profit from innovation directly depends on the degree of success of technology commercialization process, which requires the innovator has a strong complementary assets, such as a strong supply chain resources, marketing ability, etc., to create more value than competitors. However, in recent years, more and more H-tech firms in China began to set up technical strategic alliances (such as Haier and MITSUBISHI heavy industries, etc.), through this organization form to achieve technology learning, absorption and transfer, so as to enhance the organization’s ability to innovate and effect. Based on the cross case analysis of two Chinese H-tech firms, this paper reveals the relationship between the Chinese firms to establish the cooperation mechanism, the strategic motivation and the stability of the alliance.

Through literature review and establishment of cross case study of Shanghai Jiahua and American Johnson, BYD and Daimler’s cross-national strategic alliance to establish research propositions and theoretical framework, we found that: first, in BYD and Daimler’s technology strategic alliance, Strategic Motives of technical cooperation is the main reason for cooperation, but Technology Strategic Motives did not lead to speculation, mutual trust and through negotiations established norms of cooperative system are very important. And in the strategic alliance of Shanghai Jiahua and Johnson, cooperation mechanism is not perfect, and Johnson directly control of the joint venture company to lead to rupture of the alliance; second, Jiahua participation international cooperation is not a long time, less international cooperation experience affected the its involvement in the formulation of cooperative mechanism in the process of negotiation skills. BYD and Daimler are fully market-oriented companies, and two companies have relatively rich international experience. All these help to improve the stability of the strategic alliance of technology; third, high-tech enterprises in China in the process of establishing cross-national strategic alliance, efficient cooperation mechanism and certain strategic motivation arrangement are particularly important.

Key Words: cross-national technologic strategic alliance; alliances’ cooperation mechanism; strategic alliances’ motivation; stability of alliances; cross case study

(责任编辑:文 川)