

经理人新知书架

避开 合作的陷阱

Non-Cooperation:

The Dark Side of Strategic Alliances

——透视战略联盟之暗面

(英) 威尔玛·苏恩 (Wilma W. Suen) 著

刘建民 魏德权 高秀平 蓝瞻瞻 译



中国劳动社会保障出版社

经理人新知书架

避开合作的陷阱

Non-Cooperation:

The Dark Side of Strategic Alliances

——透视战略联盟之暗面

(英) 威尔玛·苏恩 (Wilma W. Suen) 著

刘建民 魏德权 高秀平 蓝瞻瞻 译



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

避开合作的陷阱——透视战略联盟之暗面/(英)苏恩 (Suen, W. W.)
著; 刘建民, 魏德权, 高秀平, 蓝瞻瞻译. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2007

经理人新知书架

书名原文: Non-Cooperation: The Dark Side of Strategic Alliances

ISBN 978-7-5045-5522-9

I. 避… II. ①苏…②刘…③魏…④高…⑤蓝… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 153872 号

First published in English under the title Wilma W. Suen, Non-Cooperation: The Dark Side of Strategic Alliances, 1st edition by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The Author has asserted her right to be identified as the author of this Work.

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2005-3933

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 14.5 印张 214 千字

2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

致 谢

本书是作者5年多企业战略联盟领域研究工作的结晶。如果没有诸多组织和个人的支持和帮助，本书将无法完成。这些公司、政府机构以及研究组织所提出的观点、建议和批评都为本书的顺利完成奠定了坚实的基础。他们的大力协助使本书从内容和结构上更加严谨，如有任何理解问题都是本人错误所致，并非他人之过。

我想对下面这些人表达我的谢意，因为他们给了我太多的帮助。1999年，当我去邀请布兰达斯大学的本杰明·戈梅斯·卡瑟雷斯（Benjamin Gomes-Casseres）教授担任我的论文评审人时，他非常热情地答应了我，并参加了答辩委员会。本杰明信奉应用国际关系理论来研究联盟的概念，他在质疑我如何区别说明两种概念相交叉的问题上起到了至关重要的作用，他还帮助我从更广泛的历史背景来完善自己有关联盟的观点和想法。本杰明教授始终是一名优秀的指导教师和思想共鸣者，在有关商业联盟的实践和理论研究中始终乐于与他人分享自己的观点。我还要特别感谢锡拉丘兹大学（Syracuse University）的李·麦克奈特（Lee McKnight），他从一开始就参与其中，而且不可或缺。李始终是一个坚定的支持者，他长期工作并阅读了大量的相关文献和无数的案例研究资料，提供了许多很有价值的改进意见。

我还要感谢那些自己曾经拜访过的各行业从业者，尤其感谢在英国航空公司访问期间，那里的工作人员愉快地与我交流了有关联盟的观点和经验，感谢他们对自身企业各种关系的坦率评价。其他来自管理咨询和公平研究等社团的被访者也在对自身联盟活动充分调查的基础上给予了认真的意见补充。这些注释说明为本书案例的研究增加了可读性。我还想感谢布鲁克·傅利森（Brock Friesen），是他带我进入了航空领域，并让我学会了要从全球主要联盟的角度来认识这个新颖的概念——战略和联盟，而不

是仅仅从企业的层次来看待两者的关系。布洛克 (Brock) 和路易丝·麦克凯文 (Louise McKenven) 还为我提供了直接处理联盟运作问题的机会, 这些经历对我来说弥足珍贵。另外, 我还要感谢美国司法部反垄断部门给予的帮助, 他们的审判记录为我提供了研究微软公司的重要材料, 如果没有这些宝贵的材料, 这些看似简单的案例研究根本无法完成。

我还要感谢布赖恩·乔布 (Brian Job) 以及英国哥伦比亚大学 (British Columbia) 国际问题研究所的教师和工作人员对我的支持和帮助, 在那里他们为我提供了办公场所, 还允许我自由进入图书馆查阅相关文献资料。他们的慷慨使得完成本书的撰写工作变得更加容易。我还要感谢麦克米伦 (Palgrave Macmillan) 出版社的杰克·基彭贝尔格 (Jacky Kippenberger), 感谢他为出版此书所做的努力。

我要感谢我的父母, 是他们鼓励并使我确信自己能够按时完成本书, 我还要感谢所有在我写作过程中为我呐喊加油的朋友们, 谢谢大家。最后, 同样非常重要, 我要感谢加拿大社会科学与人文学委员会在本书完成的初始阶段在经济上给予我的支持和帮助。

威尔玛·苏恩

2005 年 1 月于加拿大温哥华

目 录

序言	(1)
第 1 章 战略联盟之暗面	(5)
什么是战略联盟	(7)
联盟：一把双刃剑	(8)
本书的组织结构	(12)
第 2 章 不合作的挑战	(15)
假设	(16)
合作与不合作	(20)
影响企业对待联盟态度的因素	(25)
概要	(33)
第 3 章 优势与互依：企业的运作能力	(35)
定义优势和互依	(37)
衡量优势和互依	(43)
应用优势和互依	(50)
第 4 章 微软：优势与局限	(53)
为什么是微软	(54)
影响企业态度的因素	(56)
优势和互依	(58)
个人计算机市场中的微软：行使优势	(60)
微软和技术垄断：优势的界限	(79)
结论	(89)
第 5 章 巴拉德公司：转移依赖，调整结构	(91)
技术和市场	(91)
巴拉德动力系统公司	(98)

优势与互依·····	(105)
构建互依关系·····	(117)
限制背叛行为·····	(118)
约束投机行为·····	(119)
结论·····	(120)
第6章 全球航空联盟：构建互依关系·····	(123)
行业环境·····	(124)
影响企业态度的因素·····	(130)
行为·····	(134)
优势和互依·····	(136)
历史上的联盟：瑞士航空公司·····	(140)
全球联盟的新纪元·····	(146)
结论·····	(162)
第7章 推动企业重新加入联盟·····	(165)
得到的教训·····	(166)
管理的应用·····	(172)
展望未来·····	(174)
参考书目·····	(177)

序 言

有关介绍联盟方面的书籍和文章已经有很多，此类书籍和文章大多都沿用老套路。但是本书却有与众不同之处。本书从作者自身观点出发，修正了该领域内的一些误解，同时介绍了一些新观点。正如所说，本书将可以验证我们在这个内容丰富领域的新观点是否有理可循。

首先，让我们考虑本书所要修正的几点失调问题是什么。在我看来，主要有以下三个方面：（1）不合情理的联盟繁荣；（2）进行联盟分析时运用的经济规则；（3）为实现某个目标而在联盟内部进行的自我提升。在任何一种情况下，这种管理者和专家在传统认识上的失调并不是出现很久并加以研究的问题，而是最近 10~15 年才出现的新现象。但是，这类新问题的出现同样会使此种常识上的误解变得难以应付。

我们首先来看不合理的联盟繁荣。目前许多书籍和文章，尤其是那些专为管理层读者撰写的文章和书籍，都在不同程度上乐观地支持并建议我们加入联盟组织。在某些书中，联盟被认定是未来发展的必然趋势，或者是应对当今世界和科技竞争等复杂问题的有效措施，或者是一种组织开展工作的简便而时髦快捷的方法。

这种乐观的态度主要源于几个方面。在 20 世纪 70 年代，联盟还未被包括专家和那些高层管理者在内的人们广泛接受，并像现在这样持比较乐观的态度。所以，早期有关联盟的书籍多是采取反向的方法加以介绍，他们极力鼓吹加入联盟的种种益处，对可能出现的弊端却轻描淡写。公司被告知通过加入联盟组织来实现跨国竞争，快速发展新技术，甚至通过联盟来学习自己竞争对手的各种经验。

这种劝告虽然得以保持。但是对一些传统的管理者来说，这种运作方式并不是那么容易实现。有些企业，诸如 IBM 和通用汽车公司是带着满腹牢骚和不满情绪才加入了他们的首个联盟组织。这是基于这些企业的传

统战略遭到失败时，他们开始虚心转变战略并寻找一种新的组织形式，包括联盟这种形式。其他企业随之仿效，也纷纷加入联盟。当进入科技高速发展的 90 年代之后，联盟形式发展得非常迅速。并且，每个联盟的建立都具有乐观的构想和希望。因此，这时大家不顾一切撇开彼得·德鲁克声称的“危险关系”恐惧而一窝蜂地加入联盟就不足为奇了。

基于这样的繁荣过程，作者在本书中并未继续附和这种联盟合作的优点，而是着力强调她所指的有关联盟的暗面，即不合作现象。为什么会用暗面这个词呢？难道我们现在的联盟组织遇到无法前进的困难，还是联盟已经开始敲响失败的警钟？都不是。但是看待这些问题要全面、均衡。在某种程度上说，这种均衡可以使我们更加冷静地重新审视联盟的弱点和危险。从另一种角度来看，它仅仅是向我们抛出了一个简单的问题，即研究“是什么阻止了联盟更加有效地运作”，而非停留在“是什么让联盟起作用”的问题上。本书清楚地重点介绍了背叛和不合作的动机，帮助我们更好地了解了事情的另一面。其实这些问题的存在我们早已心知肚明，只是一直没有进行认真仔细的研究罢了。

本研究结论的最终目的并非使人们悲观失望，而是希望强调这些问题的现实存在。这里可以引见国际关系领域的内容，正如现实中的政治是指学者和外交家的一种独特而有支配力的方法一样。这引我们进入了本书所要考虑的第二个问题：在研究联盟问题过程中过分依赖使用经济学的分析工具。可以肯定地说，这种失调在某些时间段已经受到怀疑和批评，但是这些怀疑和批评主要来自一些使用社会学、心理学和历史学方法分析问题的学者。本书则是从国际关系的角度加以重新分析和阐述。

本书提到的政治科学观点向我们介绍了有关优势和互依的概念，并运用新的方法对其加以深入讨论。这些概念曾与先前提到的联盟概念有着相同之处，但却随着交易成本最小化和政府效率成为本书主题而变得越来越淡化。但是联盟者之间相互交易协商优势分配以及如何使用优势惩罚或者奖励联盟成员的相关概念却永远不会淡化消失；这样他们就可以一次又一次地重新崭露头角，立于不败之地。相对于其他书籍和文章，本书将更加深入地对这些概念进行分析，并将集中研究有关经济效率和社会系统等方面的内容。

本书提出的现实主义建议和观点还将引导我们考虑联盟的第三种失

调。在国际关系中，现实主义者将国家利益置于首位和核心地位；从自身角度来讲，国际组织和国际协调从未消失。因此，回到本书要谈的联盟作用：他们被视为企业的一种战略工具，而不是企业的最终目标。

这种关注企业利益的做法是毋庸置疑、理所当然的行为；要不然我们又会是什么想法呢？很明显，如果某个组织或者个人阅读并积累了大量有关联盟的书籍和建议的话，那么这样做就会非常简单。对联盟形式的乐观态度可以进一步提升联盟的地位和生存条件，提高联盟参与者的满意度，以及促使联盟达到和谐的目标状态。所以，学者们开始从联盟的自身角度来评测联盟的结果如何，而不是从联盟对企业的发展表现有何作用的角度来进行评测。同时众多企业设立管理职位和机构负责构建更多的联盟并保持这些联盟的运行发展；在这个过程中，他们有时可能会丧失在联盟中判断潜在战略机遇的能力。这时候，我们需要重新实现某种平衡，甚至可以回到起点重新开始，如同本书所提到的方法一样。

最后，本书为我们介绍了一些相关的新概念和专业术语。在讨论联盟时，重新介绍了优势的概念，同时此书还使我们更加深入地考虑以下两个相关概念。第一个是互依，一个有关国际关系的核心概念，而且这个概念（只是轻微的定义差别）根源于对经济学和组织的研究。依照本书的观点，互依可以分为两种类型：自然形成的和人为构建的。这是一个重要的差别。

自然形成的互依，举例来说就是当一个联盟中某个成员的行为影响着其他成员的行为时而存在的一种依赖形式，此时他们的科技能力互依补充。换句话说，这种形式就是成员之间科技和市场相互补充嵌入的一种自然关系。人为构建的互依关系有些不同：这种关系是在成员间构建联盟并制定联盟协议时有意或无意间产生的。此种类型的依赖关系同样可以导致一方成员的行为影响另一方成员的行为，但是这种影响只有当他们选择把自己与整个联盟的其他成员捆绑在一起时才会出现。

以上两种依赖形式明显是相互联系，不可分割的。人为构建的互依关系可能需要相关承诺，而且到后期也许还会出现诸如“给予的”或者“自然的”的承诺。例如，当一个企业将其自身科技与其他伙伴的技术协调一致时，就构成了某种互依。但是不久之后，一旦这种协调一致的义务在企业的科技进步中变得根深蒂固，这时无论合作的状况如何，某种“自然的”互依关系在联盟伙伴之间就会逐步保留下来。微软公司及其联盟伙伴

的关系就是此种现象的典型代表。相反的，一种自然的互依关系也会引起人为构建的互依关系的产生，比如航空系统案例所表现的事实就是如此。

本书试图重新介绍联盟思考的第二个有关优势的概念，即行为动机与行为能力之间的区别。这里有个争论，认为企业可能会存在背叛联盟的动机，但是由于缺少足够的优势而暂时无法实现。两个企业之间可能存在共同联盟发展的动机，但是由于第三方的约束，可能就没有优势去完成任务。又或者一个企业可能会有与其他公司取得联系并结成同盟的动机，也许这家公司还是外国的，但是由于联盟规章的强制约束而没有优势来实现这样的良好动机。换句话说，在实际工作中，两个公司之间由于联盟规章、资源状况或者政治条件等因素的约束，往往很难实现高效率的动机和目标。再次回到本书内容，该书建议我们从更广阔的视角来思考联盟的作用，而不是像其他书籍那样仅仅是分析一些经济模型而已。

所有这些内容都需要研究联盟问题的学者和管理者们做进一步的分析和揣摩。另外本书还特意增加了一部分内容：丰富的案例证据，这些案例有些是关于著名企业的，也有关于新兴企业的。微软公司案例研究或许可以算得上是质询联盟问题的第一个例证，微软曾因大量数据显示其有行业垄断行为而被美国司法部调查指控。本书巧妙地对此问题加以论证，同时还对微软公司在科技发展方面的联盟战略做出了初步的研究和分析。巴拉德动力系统公司虽然是联盟系统中的新成员，但是其作为多边联盟的一种模式在不断出现的科技发展中也已经存在很长时间，从这个意义上看，巴拉德系统联盟已经不是什么新鲜事物。最后，我们提到了航空联盟系统——毫无疑问这是一个非常有名的行业。并且本书还为其增加了许多重要的证据，以及大量的第一手资料。

基于以上这些原因、观点、概念和证据，本书的确值得研究联盟问题的学者、管理者以及相关人士进行认真的学习和探讨。同时，本书具有较高的收藏价值，并且不失为是一本工作和学习的最佳读物，它的编写完成必将拓宽我们的视野和思维。

本杰明·戈梅斯·卡瑟雷斯

布兰达斯大学国际商学院

2005年1月

第 1 章 战略联盟之暗面

从许多行业自身所具有的竞争优势来看，战略联盟的确是企业运作过程中一个非常重要的管理工具。虽然有的企业最初对实行战略联盟还存有一定的戒心，但是为了应对复杂多变的市场生存环境，他们也大都采取了战略联盟的策略。然而，企业加入联盟的同时又为自身带来了其他方面的风险，比如企业可能需要依赖其他成员提供的重要资源才能发展，在关键项目上需要共同管理，以及将自己企业的成功和联盟其他成员的行为紧密联系在一起。这样的风险是现实存在的：有超过半数的联盟以失败告终。这样的结局对企业的发展运作，以及新技术的市场效益都有着极其重要的影响。

但是，联盟为什么会失败呢？许多解释都把原因归咎为联盟的管理和运作问题。从更加广泛的角度来看，联盟失败往往是成员之间合作失败造成的，无论这种合作失败是有意还是无意发生的。有关联盟的书籍主要是研究那些为了联盟的建立和稳定而采取的诸如选择联盟伙伴、制定发展目标、共同运作以及营造信任等活动，这些活动在某种程度上导致联盟发生倾斜。这种情况假定只要我们努力去处理这些技术上的问题，企业之间就会很好地开展合作。尽管如此，不合作现象即使在联盟完成了既定目标，乃至联盟运作成功的情况下也依然存在。

联盟的管理者千万注意不要被“联盟”的假象所蒙骗，一定要对联盟有现实清楚的认识。联盟是一种实现企业发展目标的工具，而不是代表企业之间关系转换的一种范例。即使上升到联盟的共同目标，每个企业也只是对各自的股东负责，而且在联盟目标与企业自身利益发生冲突时，我们更不能指望企业会站在联盟利益的角度来考虑问题。如果机会适宜，企业就会在战略联盟中充分施展自己的战略行为。同时，如果企业选择联盟者，那只表明企业在某个特定的时间内将其作为处理问题的最佳手段，一

旦环境发生改变，他们的联盟关系将会不复存在。

本书主要研究战略联盟之暗面问题，也就是研究联盟为什么没有起到应有的作用。是什么原因促使联盟破裂屡屡发生？是什么让企业采取不合作行为来对待联盟？本书把影响企业对待联盟态度的因素分解成为企业各自的影响因素来分析，同时重点研究企业之间的关系。本书还向我们介绍了通过观察优势与互依两个现象来判断哪个企业能够按照不合作的冲动行事。

在我们的案例研究中，为什么微软公司可以在个人计算机领域“说服”自己的联盟伙伴放弃他们自己的利益，但在有线电视和移动电话领域却面临着被伙伴背叛的境地。为什么当自己的联盟伙伴邀请其他竞争对手加入航空联盟时，其他的航空联盟成员没有任何反对意见呢？巴拉德动力系统公司是如何经历几次内部结构调整而得以生存下来的？这些案例表明企业有保护自身利益的能力，而且暗示了一个企业是否具有判断其他成员忽视这一企业自身利益的能力，以及这个企业是否有促使其他成员为这一企业自身利益服务的能力是多么的重要和不可或缺。这些学习内容可以表明在一个联盟内部企业的结构关系和工作任务是怎样的状况。

企业之间也许会因为资源问题而受到“自然式”互依架构的束缚，但是当这种束缚不充分的时候，他们可以通过“构建式”互依架构来加强彼此之间的联系。这就出现了一些新问题——多少这样的架构才算足够呢？还有，这样的架构是否太多了呢？瑞士航空集团就发现，虽然为时已晚，其所构建的架构增加了自身财务问题在联盟伙伴间的曝光性，并由此导致了该集团的最终失败。

在全球经济环境整体恶化的情况下，不合作带来的问题和挑战变得更加紧迫。经济的缓慢增长，提高收入的压力以及进入资本市场的困难等种种情况使企业之间的关系越加紧张和疲劳。由于企业都在关注提高自身的利益要求，所以通过牺牲其联盟伙伴利益为代价来获得自身短期利益的诱惑就变得不可避免。

本书的最初目的就是提醒管理者要采取一种现实的观点来看待企业在联盟中的各种行为，同时为他们提供了两个方法，以发现和辨别企业的联盟伙伴对待联盟态度的影响因素，并希望以此来预防联盟成员不合作行为的发生。进一步说，本书为管理者提供了进一步了解企业之间究竟需要多

少相互资源的基本构架，同时辨别出究竟哪些企业有能力按照不合作的动机行事。对那些尚未加入联盟的企业来说，这种构架为其选择伙伴提供了一种结构方法，并且这个方法可以评价他们的伙伴以及他们自身对联盟的贡献如何。这种构架还可以帮助企业判断自然式互依是否可以充分维持目前的结构关系，或者需要他们进一步加强彼此之间的联盟关系。

什么是战略联盟

首先，我们需要弄清楚什么样的组织形式才算是一个战略联盟。在过去，“战略联盟”是指一种特定的企业关系形式，但是现在，关于联盟的定义就如同联盟存在的数量一样繁多。这个术语被包括学术机构和相关从业者在内的人士广泛运用于各种联盟活动之中，以至于其失去了最根本的意义。而且，随着联盟结构形式的逐步发展以及联盟形式越来越复杂，对战略联盟的正确定义和归类就更加成为一个巨大的挑战，同时还出现了大量的有关叙述联盟特点和描写联盟类型的文章、图书。而多派联盟的发展壮大也使得有关联盟的定义和分类变得更加复杂。

本书使用的联盟定义引自吉野和兰根（Yoshino 和 Rangan）的观点，他们认为战略联盟必须能够满足以下条件才能够存在并稳定：各企业在加入联盟后仍然保持独立性，联盟企业分享收益并控制特定业务的绩效，并利用这些资源为联盟持续作出贡献——同时还参考了戈梅斯—卡瑟雷斯（Gomes-Gasseres）有关控制方面的贡献。虽然对微软公司在个人计算机行业方面的案例研究致使联盟定义范围扩大，然而从我们的观点来看，战略联盟就是指在其市场与等级体系之间存在的企业联结体之间的一种联盟风险，并且这种联盟有以下明显特征：

- 企业加入联盟后仍然保持各自的独立性。
- 企业之间的关系不是一种单纯的相互影响，因此需要连续不断地作出贡献。
- 参与者带来资源，并共同承担风险和分享收益，但是控制能力有限。
- 企业在无法详细预知未来的情况下而签订的协议和合同可能会带来巨大的挑战和风险，所以战略联盟就成了企业解决这些挑战的方法之一。

一个多方战略联盟一般包括三个或者三个以上的企业。在结构上，本书研究的多方联盟是一个企业之间相互联系的网络结构，而不是多家企业围绕着一个核心企业旋转的结构。然而，现实的情况却是各种形式的多派联盟结构之间的区别随着混合型集团的出现而变得模糊不清。而航空行业联盟领域有一个最为明显的区别——一个企业要么选择一种全球联盟形式，要么选择一种类似星座格局的双边联盟形式。但是，即使那样，航空企业为了更好地瞄准目标战术市场，还是会使用双边伙伴关系作为全球联盟的有力补充（见图 1.1）。

等级	战略联盟	市场
内部发展 传统的平衡 合作投资 全资子公司	以资源为基础的战略联盟 ● 独立的企业 ● 共享资源，共同承担风险、享受收益以及进行控制 ● 不完善的合同——不可能详细预知所有未来的情况下 ● 可能包含平衡投资 成本缩小联盟 标准建立联盟	以长期合同 明确规定的 非联盟 式交易

图 1.1 战略联盟：介于市场体系与等级体系之间

本书重点研究以资源贡献为基础建立的战略联盟：即组织成员将自身资源以实物或间接的资本形式投入到联盟中来，以提高集团的竞争能力以及增加集团收入、发展新产品和开拓新市场。因此，联盟成员是联盟具有各种竞争优势的源泉。资源依赖理论强调“企业互依的程度是其联盟内部成员之间交换资源实质的一种表现，是企业可以获得提供资源的多少以及获得可选择性资源难易的反映”，这种说法提供了重点分析优势与互依问题的起源，也就是说以上二者为什么能成为决定企业是否具有机会主义倾向和背叛联盟动机的决定因素。

联盟：一把双刃剑

企业之所以加入联盟是因为他们可以通过联盟力量迅速实现那些仅靠

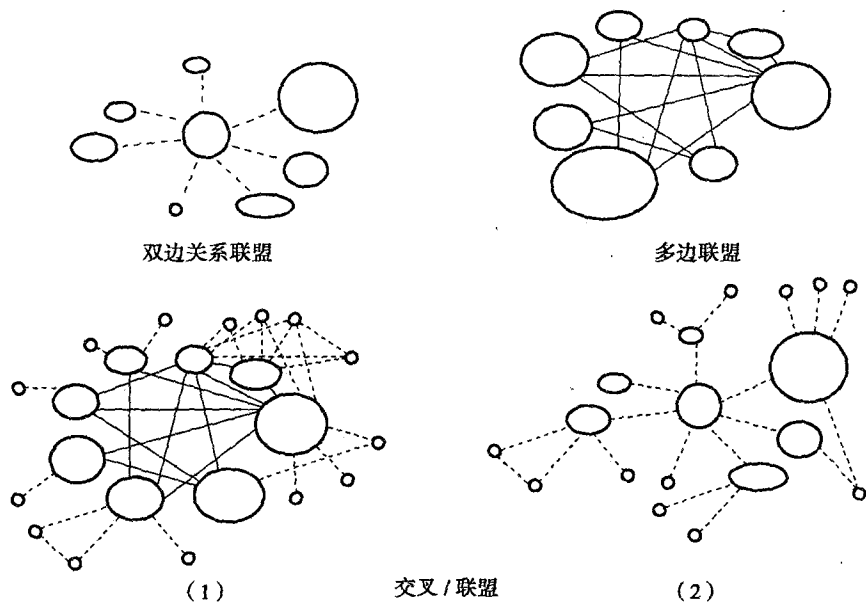


图 1.2 多派联盟结构

自身能力无法完成的目标，或者是为了共享市场资源以及共同承担技术风险。然而，为了加入一个联盟，企业需要进行大量的权衡对比工作——放弃控制力，接受约束自己的契约，对其他组织成员负责以及断绝其他机会，有时候这些承诺甚至是永久性的。但是，联盟并不代表竞争的消失。因此对企业来讲，联盟管理就是要实现企业之间联盟与竞争关系的最优化，其加入联盟的根本原因和目的是通过联盟管理命令来使自身企业的收益最大化。所以，尽管联盟也许是企业达到自身目标的必需条件，但是管理的作用却决定了企业怎样才能获得更多的利益回报。例如，一个企业通过游说来使其他企业愿意共同承担更多的工作，或者使其向企业确信采取自己的方法或技术标准有利，以此来确保自身企业运转成本最小化。然而，有些时候一味地追求自身企业收益的最大化就意味着要脱离这个联盟。

联盟在许多行业的竞争环境中都起到了至关重要的作用，但是联盟天生就存在不稳定性吗？联盟不但需要面临重要的管理和运作的挑战——这

些挑战致使多边联盟结构更加复杂——而且其本身就是建立在一连串错误之上的组织形态。这些问题包括：企业利益对集团利益，短期与长期发展定位，僵化对灵活的联盟结构，企业目标与竞争环境不同，优势的差别和互依关系的不对称等。当谈及企业必须承担的相关风险范围时，在特定的时间和条件下，如果缺少其他可供选择的项目，那么加入联盟就被看做是可供选择的唯一机会了。

因此，如果适于企业合作的条件改变了，或者利益回报无法满足企业的预期目标时，战略联盟就可以被看做是一种暂时的相互约定而加以运用。相对于背叛来说，联盟的症结对每个联盟成员都是不同的，就像背叛对集团内部其他成员和他们各自实现目标的能力都有不同的影响一样。

如果说各种资源进行组合后能够使联盟具有竞争力的话，那么背叛就具有相反的作用，它可以对联盟性能和成功运作产生消极的影响，即使还要考虑背叛者是否占有一种唯一的、关键的资产，这种消极作用也依然存在。对不同的联盟成员而言，一个背叛行为将会带来不同程度的影响，因为不同的企业依赖其他成员资源的程度也各有不同。背叛往往还会增加交易成本——从共同资产中将背叛者对联盟的贡献分离出来，或者把它们买下来，而对剩下的企业来说，他们还要重新审核损失的账目数字，以及寻找新的替代成员等。

然而，背叛还有象征性价值——如同是一些企业营造了联盟的“正统性”，而背叛则可以象征对这个联盟的产品和战略缺乏信心。这样就会导致连锁效应，其他企业将会更加小心地保护自己的利益不受侵害，同时会尽量减少自己的共享资源数量或者是寻求其他的解决方式。而其他组群也许会以获得联盟的成员资格为自身的发展目标。因此，我们说背叛可以导致多米诺骨牌效应，并将最终摧毁整个联盟。

许多科技联盟中的小型和中型企业成员之间已经存在着严重的不合作现象。他们需要依赖外部的资源才能将自己的产品推向市场，而且通过合并和购买的方法或者自身内部的发展都不可能使他们具有保护自己这些权益的财政能力。这些企业最需要的就是联盟，同时这种联盟形式也是最脆弱的。不仅是因为他们需要依赖其他成员的资源，而且联盟一旦失败他们还缺少其他形式的商业途径作为最后的依靠。