

# 关系契约视角下的 联盟治理结构及其 绩效研究

RESEARCH ON ALLIANCE  
GOVERNANCE STRUCTURE  
AND ITS PERFORMANCE:  
PERSPECTIVE FROM RELATIONAL  
CONTRACT

■ 黄玉杰 著



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

基金项目：教育部人文社会科学研究基金规划项目“关系契约视角下的联盟治理结构及其绩效研究”（编号：08JA630021）

# 关系契约视角下的 联盟治理结构及其 绩效研究

**R** RESEARCH ON ALLIANCE  
GOVERNANCE STRUCTURE  
**AND ITS** PERFORMANCE:

■ 黄玉杰 著

**图书在版编目 (CIP) 数据**

关系契约视角下的联盟治理结构及其绩效研究/黄玉杰著. —北京: 经济管理出版社, 2012.3

ISBN 978-7-5096-1832-5

I. ①关… II. ①黄… III. ①企业管理—经济合作—研究 IV. ①F273.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 040837 号

**出版发行: 经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 璐 栖

责任编辑: 勇 生 璐 栖

责任印制: 黄 铄

责任校对: 曹 平

720mm×1000mm/16

15.5 印张 236 千字

2012 年 3 月第 1 版

2012 年 3 月第 1 次印刷

定价: 45.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-1832-5

**·版权所有 翻印必究·**

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部  
负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街 2 号

电话:(010)68022974 邮编:100836

## 前 言

自 20 世纪 80 年代以来，企业面临着日益复杂而动荡的经营环境，突出表现在日益激烈的全球化竞争、快速的技术进步、逐步缩短的产品生命周期以及巨额的资金需求。单个企业仅凭自身的资源与能力已经难以取得竞争优势和应对环境的变化。因此，20 世纪 90 年代以来以合作竞争为特征的战略联盟在全球范围内蓬勃发展，联盟数量以每年 20% 左右的速度在增长，战略联盟成为企业参与全球化竞争和获得竞争优势的重要源泉。然而战略联盟在全球范围内迅速发展的同时还面临着高失败率的挑战，50% 以上的战略联盟以失败而告终，而联盟失败的主要原因是战略联盟中固有的伙伴机会主义风险。联盟中的机会主义行为导致伙伴之间的利益冲突和矛盾，进而动摇了联盟合作的基础。因此，联盟管理者需要解决的关键问题是构建有效的联盟治理机制以降低伙伴机会主义风险。

早期联盟治理结构研究以交易成本理论为基础，提出恰当的联盟治理结构可以有效地抑制伙伴机会主义行为，并且揭示了影响联盟治理结构选择的交易特征，遗憾的是，这些研究大多停留于描述性和经验性分析而忽视对于联盟治理结构的正式化机理探究，因此常常得出含糊的甚至是相互矛盾的研究结论。以产权理论为代表的完全契约理论则主张通过最佳所有权配置来约束机会主义和道德风险，并且给出了治理结构的正式化数学模型表述，从而使交易治理结构的研究从非正式化（科斯理论）逐步演变到前正式化（纵向一体化）和正式化（可信承诺），因此产权理论是对交易成本理论的完善和发展。而关系契约理论认为正式签订的联盟契约常常是不完善的，因而无法解决联盟中所有的协调困难，相反，正式契约机制之外的隐性机制和重复交互行为可以约束伙伴机会主义行为和道德风险。关系契约理论不仅使得联盟

治理结构的研究视角从比较静态分析转向动态分析，而且将伙伴关系及其联盟经历等因素纳入联盟治理结构选择中，因此是对不完全契约理论的有效补充。

虽然研究者们对联盟组织的治理进行了理论探索并且取得了许多有价值的研究成果，但是理论研究严重脱离企业联盟实际。在企业联盟实践中，管理者更加关注选择什么样的联盟治理结构来有效地降低伙伴的机会主义风险，各种联盟治理结构适用于何种特定的条件，不同联盟治理结构下的联盟绩效如何，而现有的战略联盟研究文献，特别是国内研究文献较多地关注于联盟形成的动机、类型以及形成过程，而较少触及联盟治理结构分析。因此，现有理论研究解决的是“是什么”和“为什么”的问题，而企业联盟管理中迫切需要解决的是“如何做”的问题。另外，现有联盟研究大多以欧美企业的战略联盟为背景，但是制度和文化的差异使得国外理论研究成果无法直接应用于中国企业战略联盟实际，亟须能够紧密结合中国经济转型时期的经济、政治和文化背景的理论研究和实证研究。

联盟治理理论的欠缺导致中国企业战略联盟面临巨大的关系风险，中国企业如何根据本土化特征找出适合企业实际的联盟治理模式已经成为无法回避的现实问题。因此，本书以中国企业的战略联盟实践为背景、以关系契约理论为基础，采用理论与实证研究相结合、定性研究与定量研究相结合的方法，着重分析中国不同行业背景下企业战略联盟的治理结构及其影响因素，并且对不同联盟治理结构的匹配情况及其绩效结果加以评价，从而提出适合中国文化和经济特征的企业战略联盟治理对策和建议。本书的主要内容安排如下：

第一章为绪论。首先，在对选题现实背景和理论背景进行总体分析的基础上提出研究的问题；其次，阐述了研究目的和研究价值，并且给出了基本思路、研究框架和主要研究内容；最后，描述了研究方法和主要创新点。

第二章为研究综述。对国内外战略联盟治理领域的相关研究成果进行归纳、梳理，分类比较了已有研究的理论视角、研究方法、研究结论和最新进展。然后在对已有研究的主要贡献和局限性进行综合评价的基础上，确定本研究的理论基础和研究框架。

第三章为联盟治理的理论基础。首先，对本研究所涉及的战略联盟、联盟治理机制以及联盟治理结构等基本概念进行了界定，并且给出联盟治理结

构的分类；其次，阐述交易成本理论的基本思想，并且以交易成本理论为基础分析不完全契约背景下联盟治理结构的选择机理；再次，阐述关系契约理论的内涵以及发展，分析关系契约作用的机理及其适用条件；最后，结合战略联盟的关系契约属性论证关系契约下联盟治理结构选择的影响因素。

第四章为联盟治理结构选择模型的构建。在借鉴前人已有研究成果的基础上，结合中国企业战略联盟治理的实际状况，本书构建了基于关系契约的联盟治理结构选择模型。首先，基于传统的产权和不完全契约理论对联盟治理结构进行正式化建模分析，揭示出所有权结构（即联盟治理结构）安排作为控制联盟伙伴机会主义行为的正式治理机制。其次，引入关系契约理论以进一步丰富和发展传统产权理论，揭示关系契约的存在对于联盟治理结构的影响机理。最后，将不完全契约与关系契约有机结合以弥补传统不完全契约的不足，在此基础上构建关系契约视角下的联盟治理结构选择模型，并且对模型的适用性进行扩展讨论。

第五章为联盟治理结构选择的实证研究设计。主要包括三个方面：第一，以交易成本理论和关系契约理论为基础来构建联盟治理结构选择模型，并对企业属性、交易属性和关系特征三个决策层面的内涵和组成要素进行了详细的解释，同时提出了可供实证检验的基本研究假设。第二，调查研究设计。本研究基于文献研究、实地访谈和理论分析设计了针对此项研究的初步问卷，并且对问卷进行几轮前测和修改最终形成正式调查问卷。然后根据事先设计的调查方案发放调查问卷，经过问卷跟催、二次发放和回收，取得了有价值的信息。第三，变量选取和测量。为了检验本研究所提出的理论假设，本研究将企业层面要素（反映企业的资源与能力）作为本研究的控制变量，而将交易层和关系层要素作为研究的自变量。其中，交易层反映联盟交易中的资产专用性、不确定性、复杂性等特征变量，而关系层则反映联盟各方合作的历史以及相互关系等变量。

第六章为联盟治理结构选择的影响因素分析。首先，在对问卷调查所得的数据资料进行加工和汇总的基础上，对调查数据进行了整体处理和描述性统计，从而把握我国企业战略联盟的总体状况。其次，运用计量分析方法对研究假设进行统计检验，找出联盟治理结构选择的关键因素并拟合联盟治理

决策分析模型。最后，对实证检验结果进行分析与讨论，并对所拟合统计模型的预测能力进行检验和评价。

第七章为联盟治理结构与联盟绩效的关系研究。为了分析联盟治理结构与联盟绩效的关系，本书首先分析了联盟治理结构与影响因素之间的匹配关系，并且给出了匹配治理的基本定义。其次分析不同联盟治理结构匹配程度下的联盟绩效结果并提出基本研究假设。为了分析联盟治理的匹配程度以及联盟绩效，本章对联盟绩效、治理匹配程度等变量进行了操作化定义和测量，在此基础上对所提出的联盟绩效与治理匹配关系假设进行实证检验，并且对检验结果进行分析和讨论。

第八章为结论与研究展望。首先，对全文的理论和实证研究进行总结和归纳，概括出本研究的主要研究结论。其次，给出研究结论对中国企业联盟治理实践的启示，并提出了可供企业和行业部门决策参考的对策建议。最后，指出了本研究的主要贡献与局限，并对后续研究提出设想和建议。

本书的顺利完成离不开主管部门、企业界人士和学界同仁的帮助和支持。首先要衷心感谢汪应洛院士和万迪昉教授，两位导师很早就指引我走入联盟治理这一前沿研究领域，他们的悉心指导使我不仅掌握了专业知识和研究方法，同时还开阔了视野并明确了后续的研究方向，使我在完成学业之后仍然可以沿着这一研究领域继续深入探索。本书的出版得到了教育部人文社会科学研究基金的资助，经济管理出版社的编辑解淑青为本书的出版工作付出了辛勤劳动。本书实证研究数据的取得得益于许多企业家的帮助，西安高新技术产业开发区管理委员会的王普红女士和张朝阳先生给我以鼎力相助，河北省企业家协会、山西省煤炭工业局、深圳市高新技术产业开发区对本研究提供了诸多便利。值此书稿完成和即将出版之际，本书作者在此一并表示衷心的感谢。

由于作者水平所限，本书的错误和疏漏之处在所难免，敬请各位学者、专家和读者提出宝贵意见。

黄玉杰

2011年12月于天津

# 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	1
第一节 本研究的现实背景 .....	1
第二节 本研究的理论背景 .....	10
第三节 研究问题的提出 .....	12
第四节 研究的思路、方法与创新点 .....	14
<b>第二章 研究综述</b> .....	19
第一节 基于交易成本理论的联盟治理结构研究 .....	19
第二节 基于产权理论的交易治理结构研究 .....	24
第三节 基于社会关系理论的联盟治理结构研究 .....	29
第四节 社会关系理论的正式化：关系契约理论的发展 .....	34
第五节 对国内外战略联盟治理结构研究的综合评价 .....	41
<b>第三章 联盟治理的理论基础</b> .....	49
第一节 基本概念的界定 .....	49
第二节 交易成本理论 .....	54
第三节 关系契约理论 .....	59
第四节 战略联盟的关系契约属性 .....	64
本章小结 .....	68



<b>第四章 联盟治理结构选择模型的构建</b> .....	69
第一节 建模的参照点 .....	69
第二节 建模的思路和经济背景 .....	74
第三节 基于静态契约理论的联盟治理结构选择 .....	80
第四节 基于动态契约理论的联盟治理结构选择 .....	86
第五节 模型分析的结果与讨论 .....	97
本章小结 .....	108
<b>第五章 联盟治理结构选择的实证研究设计</b> .....	109
第一节 实证研究的总体思路 .....	109
第二节 实证研究的基本假设 .....	111
第三节 调查研究设计 .....	116
第四节 变量选取与测度 .....	127
<b>第六章 联盟治理结构选择的影响因素分析</b> .....	133
第一节 联盟治理结构选择影响因素的综合实证检验 .....	133
第二节 联盟治理结构选择影响因素的分行业实证检验 .....	145
第三节 实证检验结果的分析与讨论 .....	158
第四节 实证检验结果与理论模型之间的一致性分析 .....	164
本章小结 .....	167
<b>第七章 联盟治理结构与联盟绩效的关系研究</b> .....	169
第一节 联盟绩效研究的理论与假设 .....	170
第二节 变量选取与测度 .....	175
第三节 联盟治理结构与联盟绩效关系的实证检验 .....	179
第四节 联盟治理匹配程度与联盟绩效的关系分析 .....	182
第五节 联盟绩效分析的结果与讨论 .....	186
本章小结 .....	188

---

<b>第八章 结论与研究展望</b> .....	189
<b>第一节 本研究的主要内容与结论</b> .....	190
<b>第二节 中国企业联盟治理的对策和建议</b> .....	195
<b>第三节 本研究的启示与创新</b> .....	198
<b>第四节 研究的局限性和进一步的研究方向</b> .....	202
<b>附录 1 煤炭行业部分企业的战略联盟情况</b> .....	205
<b>附录 2 访谈调查提纲</b> .....	207
<b>附录 3 本书量表来源及其修改过程</b> .....	209
<b>附录 4 企业战略联盟治理的调查问卷</b> .....	211
<b>附录 5 企业联盟治理调查的提醒信息</b> .....	219
<b>参考文献</b> .....	221

# 第一章 绪 论

20 世纪 80 年代以来，战略联盟作为一种新型的组织形式在全球范围内蓬勃发展，并且成为企业参与全球化竞争和获得竞争优势的重要源泉。然而，战略联盟的诞生和迅速发展有其特定的时代经济背景，本书关于战略联盟治理结构及其绩效的研究主要是基于以下现实背景和理论背景展开的。

## 第一节 本研究的现实背景

### 一、战略联盟在全球范围内迅速发展

#### 1. 战略联盟成为各国企业获得竞争优势的重要组织形式

日益激烈的全球化竞争、快速的技术进步、逐步缩短的产品生命周期以及巨额的资金需求导致传统企业单凭自身的资源与能力已经难以求得生存和发展，因此以战略联盟为特征的合作竞争成为全球化背景下商业战略的主旋律，并且在高成长、高技术以及高资本支出行业中联盟活动的发展尤为迅速。<sup>[1-2]</sup>

自 20 世纪 80 年代至 20 世纪末，全球范围内所形成的战略联盟比以前所有年度形成的总和还多。<sup>[3-5]</sup> 特别是在 20 世纪 90 年代，战略联盟数目以每年 20% 左右的速度在增长，<sup>[6]</sup> 仅在 1994~1997 年世界范围内形成的战略联盟数目就多达 32000 家，<sup>[7]</sup> 而在 1999~2000 年两年中联盟数量则超过 20000

家，<sup>[8]</sup> 目前全球 500 强企业中平均每一家就有 60 个主要的战略联盟。<sup>[3]</sup> 战略联盟的重要优势在于增强企业竞争能力并取得高层竞争优势，这种竞争优势在美国、日本和欧洲等国家和地区表现得尤为突出。目前全球有 90% 的战略联盟来自美国、日本和欧洲各国企业之间的合作协议，这些企业通过战略联盟逐渐成长为“超级巨人”并推动所在国家和区域经济的快速增长。

(1) 战略联盟成为带动美国经济增长的重要动力。一方面，美国企业战略联盟呈现爆炸式的增长。1991 年以前，美国每年有 100~150 个国内联盟，1991 年联盟数目上涨到接近 500 家，1992 年上涨到近 2400 家。<sup>[1]</sup> 而据安达信咨询公司 2000 年的研究显示，10 年前没有联盟合作的各大美国公司现在普遍拥有 30 个左右的联盟伙伴。<sup>[9]</sup> 另一方面，美国企业在化学制药、软件和工业自动化、计算机、电信、微电子等行业的战略联盟表现尤为活跃。例如，近年来美国生物制药行业战略联盟频繁发生，葛兰素—史克、辉瑞—华纳兰伯特、赫斯特—罗纳、阿斯特拉—捷利康等大批生物技术公司与制药公司组建在研发、销售等领域的战略联盟，大大提高了美国制药企业的国际竞争力；而在技术创新最为活跃的计算机行业，联合制造和研发合作更为普遍，举世瞩目的硅谷就是依据联盟合作精神确立了新的竞争规则，各种计算机、通信、半导体公司通过合资、股权投资和合作交易的方式联合起来，使之成为全球经济增长最为迅速的地区。被称为“蓝色巨人”的 IBM 公司也是借助于全球范围内的战略联盟构筑了庞大的 IT 帝国。可见，战略联盟不仅提高了美国企业的竞争能力，而且成为带动美国经济增长的重要动力。Das 和 Teng (1999) 研究表明，美国企业战略联盟的收益将达到企业总收益的 35%。<sup>[10]</sup>

(2) 战略联盟奠定了日本企业竞争优势的基础。在享有“联盟资本主义”之称的日本，大量行之有效并且长期持续的战略联盟在汽车制造行业、半导体和信息技术行业以及电子通信行业随处可见。<sup>[11]</sup> 丰田公司通过相互持股、签订长期供货合同等形式与 800 多家零部件生产企业组建了规模庞大的企业集团，这一战略联盟形式给集团各个成员带来了巨大利益。一方面，丰田公司与这些零部件生产企业彼此结成了长期关联的利益共同体，使得这些小型集团成员能够发挥其专业化的核心能力，适时、高效率地保证丰田公司绝大

部分的零部件供应。另一方面,集团公司成员与丰田公司建立了基于相互信任的合作关系,使得丰田公司经常与供应商就机密的计划与设计进行讨论,因而零部件供应商能够更好地满足丰田公司的设计要求。目前,丰田汽车公司的战略联盟优势正在被众多制造企业竞相效仿。日本制造行业的各大企业集团通过广泛合作缔约和建立联盟网络来共同应对国内外市场竞争,并以分包缔约联盟模式奠定了日本企业参与国际竞争和获得国际竞争优势的基础。因此,Williamson在总结日本企业成功经验时指出,尽管日本经济的振兴具有独特性,但是其成功奥秘在于日本人的更强的合作倾向,<sup>[12]</sup>日本企业通常把纵向一体化看成是最后手段,各个企业之间广泛使用的分包缔约制度是日本企业成功的关键因素。

(3) 战略联盟是欧盟企业与美、日抗衡的重要战略选择。为了与美国、日本竞争对手抗衡并增强欧盟的整体竞争能力,欧盟成员国十分注重成员国内部以及成员国与其他国家之间的企业战略合作。欧盟成员国之间的战略联盟表现出如下两个特点:一是欧盟成员国的联盟合作领域主要集中在航空技术、工业自动化、微电子、生物技术以及政府支持的高新技术等领域,著名的尤里卡计划、空中客车项目就是高新技术领域战略联盟的典型代表。二是各成员国在战略联盟中专注于其行业优势,例如,德国企业战略联盟中体现出其在微电子领域的主导地位,瑞士偏重于生物技术,英国则侧重于医药业的联盟。

## 2. 全球范围内的企业战略联盟呈现喜忧参半的结果

战略联盟在全球范围内迅速发展的同时还面临着高失败率的挑战。一方面,联盟伙伴之间通过紧密协作关系获得了单个企业无法取得的利益,因此战略联盟成为企业获得竞争优势的重要源泉;另一方面,联盟参与方通常面临着源于伙伴机会主义行为的关系风险,战略联盟常常意外解体。而且战略联盟的失败率远远高于正常组织。<sup>[13-14]</sup>仅有不到一半的战略联盟能够取得满意的绩效,50%以上的战略联盟以失败告终。<sup>[15-20]</sup>Harrigan (1985)、Kogut (1989)以及《经济学家》杂志研究报告的现实联盟失败率分别为50%、54%和60%,<sup>[21-23]</sup>而Parkhe (1993)甚至估计联盟死亡率高达70%。<sup>[24]</sup>另外,据Bleeke和Ernst (1993)所研究的跨组织边界战略联盟发现,2/3的战

略联盟在头两年就陷入严重的财务或管理困境，而且战略联盟的失败不仅表现为财务和管理危机以及短命，还表现为联盟中不经意的技术流失甚至是丧失竞争优势，一些企业通常在无意之间将产品、客户、市场、产品构思以及其他知识产权甚至是整个公司拱手送给战略联盟伙伴。<sup>[25]</sup>

战略联盟的高失败率引起了研究者的高度重视，Duysters、Kok 和 Vaandrager (1999) 通过调查识别出以下导致战略联盟失败的原因：伙伴战略不匹配、伙伴不能兑现承诺、联盟治理结构不合理、合伙人文化不匹配、缺乏信任、缺乏有效的绩效评价方法。<sup>[18]</sup> 另外，很多研究者分析了引起战略联盟失败的环境原因、战略原因、结构原因、文化原因、过程原因。尽管引起联盟失败的原因很多，但是研究者们普遍认为造成联盟失败的关键原因是战略联盟中固有的伙伴机会主义，由于缺乏有效的联盟治理结构而导致伙伴之间的利益冲突和矛盾，进而滋生了机会主义行为并且动摇了联盟合作的基础。

战略联盟使得企业价值创造从传统企业的内部价值链扩展到跨越企业边界的价值网络，这一变革引发了研究者对组织边界和组织治理结构的重新思考。因此，如何有效地治理战略联盟成为当前研究中的一个热点问题。

## 二、中国企业战略联盟的发展

相对于美国、日本和欧洲迅速发展的全球战略联盟而言，中国企业战略联盟的快速发展始于 20 世纪末期。一方面，加入世界贸易组织以后，许多跨国公司纷纷将触角伸向中国并且在不断进行市场渗透，势单力薄的中国企业难以在激烈的国际市场竞争中与大型跨国公司抗衡，因此与国内外企业的战略联盟提上了议程。另一方面，为了迅速增强中国企业特别是国有企业的竞争能力，中国政府出台了旨在做大做强国有企业、增强国有企业竞争能力的战略改组方案，鼓励企业之间通过联盟、持股、并购等形式进行重组以打造大型和特大型的企业“航空母舰”。在国家政策的推动下，国内众多企业纷纷通过参股和签订长期合作协议等形式来组建战略联盟，从而实现企业规模和能力的迅速扩张。

### 1. 中国企业战略联盟的发展状况

笔者通过对中国企业战略联盟状况的调查显示,目前中国一般企业的联盟伙伴数目通常为3~5个,大型企业的伙伴数目通常在10个左右,而大型企业集团核心成员的伙伴数目通常在20个以上。从中国企业战略联盟的行业分布情况来看,战略联盟在制造、冶金、石化、电子通信、生物制药、煤炭和电力等行业的发展尤为迅速。

(1) 中国传统产业中的战略联盟。在以家电、汽车制造行业为代表的传统产业中,战略联盟一直是各大企业做大做强和提高竞争能力的法宝,长虹、海尔、TCL、小天鹅等众多知名家电厂家无一不是通过战略联盟来实现发展壮大的,而中国国内三大汽车产业巨头更是借助国内外广泛的战略联盟来提高竞争优势。

自20世纪90年代以来,一汽集团将战略联盟作为一项重要的战略选择,在国际上曾先后与德国大众汽车、日本丰田汽车和戴姆勒—克莱斯勒汽车公司等国际汽车巨头进行技术、产品跨国联盟。而在国内也与诸多国内企业进行了一系列的战略联盟,包括在中重型车型领域通过合资组建一汽顺德汽车厂、一汽扬子汽车厂;在轻型车领域控股金杯汽车股份有限公司;在客车领域控股川旅;在微型车领域与吉轻实行资产经营一体化。<sup>①</sup>其中,一汽与德国大众集团签订了年产15万辆合资轿车项目,使得合资双方取得重大收益,因此一汽—大众公司被权威部门于2001年、2002年评为中国最成功的合资企业。遗憾的是,一汽—大众没有形成自己独立的产品开发能力,产品权牢牢地控制在德国大众的手里,而文化冲突又降低了合资公司的效率。另一个尤为值得关注的成功联盟是一汽与丰田汽车的一系列战略联盟,包括通过合资组建一汽—丰田(天津)汽车有限公司和长春一汽丰越汽车有限公司,通过持股81%成立一汽成都汽车厂以及通过长期合作协议组建的一汽—丰田汽车销售有限公司。在与丰田汽车实施的系列战略联盟中,一汽集团大幅度提高了产能并拓宽了产品系列,获得了先进的技术和先进的管理经验。然而,丰田对技术的主导和垄断阻碍了联盟中的技术学习,合资企业管理控

<sup>①</sup> 资料来源:《中国第一汽车集团年鉴》(1950~2003)。

制权更多掌握在丰田的手里,使得丰田可以通过各种手段从合资企业攫取利益。

总体看来,一汽集团在战略联盟中暴露出的最严重问题是股权与控制权配置问题,例如,一汽—大众联盟中在股权与控制权配置的问题上,德国大众集团在一汽—大众要实现的第一个目标就是将其拥有的股份从40%提高到50%,而一汽大众目前良好的经营业绩使一汽集团充分认识到放弃股份其实就是在放弃利益。而在与丰田汽车实施战略联盟中,丰田汽车掌握更多管理控制权使之从联盟中获取了更多的利益。此外,一汽集团与戴姆勒—克莱斯勒公司合作谈判的进程中在产品产权即工业领导权上出现了原则性的分歧,最终未能达成战略联盟协议。由此可见,战略联盟治理结构选择(即联盟决策权和收益权的配置)是企业战略联盟中最为突出的问题。

(2) 中国高新技术产业中的企业战略联盟。在以电子信息产业为代表的高新技术产业中,企业战略联盟正在以前所未有的速度迅猛发展,而作为中国信息产业龙头老大的联想集团更是通过建立广泛的战略联盟来实现规模扩张和竞争能力提升。

在国外,联想集团于2004年12月斥资12.5亿美元收购IBM个人电脑事业部(PCD),而IBM将持有联想集团约19%的股份,至此联想集团和IBM在全球PC销售、服务和客户融资领域结成长期战略联盟,成为一家拥有强大品牌、丰富产品组合和领先研发能力的国际化大型企业。2004年10月又与欧洲IT巨头布尔集团达成一项为期五年的合作协议,共同宣布了一项基于NovaScale®系列服务器的战略联盟,旨在共同开拓高速增长的中国服务器市场。

在国内,联想于2002年10月与大唐电信、南方高科、华为、中兴、中国电子信息产业集团、中国普天等7家企业通过长期合作协议建立了TD-SCDMA产业联盟,更快地推进了TD-SCDMA的产业化。2005年12月又携手微软公司、金山软件、用友软件全面启动其“联想电脑全面预装增值软件计划”,联想集团通过PC产业软硬结合的大联盟带动整个IT产业的发展。而近期联想集团提出“关联应用”技术,并且正在着手与家电和通信领域的相关大厂商共同推广一项代表未来信息产业发展方向的新技术,这一合作被业内称为“3C”产业大联盟。此外,联想集团还通过控股方式与神州数码、



Sun、Oracle 三家 IT 企业成立“神州电子商务推广联盟”，三方将立足各自的优势进行深度合作，携手推动中国的电子商务向纵深发展。

总体来看，联想集团的战略联盟喜忧参半，在上述成功范例之外也存在联盟败笔。特别是早期以控股合资等方式与赢时通网站、北大附中教育在线、新东方的教育在线、AOL 等网络产业的战略联盟均以失败而告终，究其原因，固然有战略决策失误方面的问题，但是也揭示出联想集团在加入任何联盟的时候都必须先考虑这样一个问题：如何处理相互利益的同时保持自己的独立性，而这本质上也是联盟治理结构选择问题。

(3) 政府主导产业中的中国企业战略联盟。以煤炭行业为代表的基础产业战略联盟快速发展是中国企业战略联盟中的另一个重要特色，为了适应市场竞争需求并实现我国煤炭产业的规模化、现代化发展和产业化升级，2005 年，国家发展和改革委员会提出了以组建大型综合煤业集团为核心的第二次战略性重组，大批煤炭企业正在加紧组建行业内部以及跨行业的战略联盟（见附录 1）。其中，山西焦煤集团是在山西省政府的引导下参与这一轮战略联盟的典型案列。该集团以西山煤电集团、汾西矿业集团、霍州煤电集团 3 家焦煤企业为主体通过股权合资等方式进行整合，并先后于 2001 年和 2004 年两次借助控股和签订长期契约等方式进行战略性改组，最终成功组建了我国煤焦企业的航空母舰——山西焦煤集团公司。而且，山西焦煤集团公司还进行了一系列跨行业战略联盟，包括在电力行业控股山西西山煤电股份公司，通过合资方式与山西省电力公司合作建设全国最大的坑口发电厂——山西古交发电厂，通过签订长期签约方式与宝钢、首钢、鞍钢、武钢等大型钢铁企业建立上下游纵向长期战略伙伴关系。由于煤炭、电力以及通信等产业涉及国家经济命脉，因此这些产业的战略联盟刚刚兴起并且体现较强的政府干预色彩，联盟决策效果如何以及联盟绩效高低还有待进一步的时间检验。但是，业内人士已经意识到恰当的联盟治理模式是确保联盟成功的首要因素。

以上关于一汽集团、联想集团、山西焦煤集团的战略联盟实践表明，成功的联盟开始于恰当的控制权和收益权分配，而联盟中双方在控制权上展开激烈争夺引发了管理者对联盟治理结构的深入思考，联盟各方究竟应该如何构建联盟治理结构以实现决策权和收益权的合理配置？或者说究竟应该如何