

# 国际战略联盟中的风险与知识保护机制

曾庆洪<sup>1,2</sup>, 蓝海林<sup>2</sup>

(1.广州汽车集团股份有限公司, 广东 广州 510640; 2.华南理工大学 工商管理学院, 广东 广州 510640)

**摘 要:** 阐述了战略联盟中的核心资源能力与联盟风险、伙伴强烈学习意图与联盟风险以及资源重叠性与联盟风险等问题; 同时, 针对联盟风险论述了国际战略联盟中知识保护机制的4个方面内容: 即确保对核心资源能力保护的高度关注、明确共享信息与非共享信息、留出独立活动空间、设立信息管理者。

**关键词:** 国际战略联盟; 风险; 知识保护机制

中图分类号: F271

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2007)08-0013-04

## 0 前 言

Eric W. K. Tsang<sup>①</sup>从知识学习的角度认为战略联盟的目标主要是为了学习对方的知识与技能, 主要体现为通过技术转让获得新的技术、学习联盟管理经验及熟悉新的经营环境3个方面。在国际战略联盟组织学习的分类中, Eric W. K. Tsang<sup>①</sup>认为发生在发达国家与发展中国家的联盟典型地属于一种非对称性学习类型, 两个伙伴存在巨大的技能差异, 发达国家一般是想获得发展中国家的市场, 即学习本地的经营方式, 建立与当地政府及顾客的联系, 试图利用低劳动力和广阔的市场。而发展中国家则主要想学习发达国家的技术及管理能力。一般认为这种联合投资存在极高的不稳定性<sup>②</sup>, 对于当地合作伙伴来说, 存在发达国家伙伴企业夸大其拥有知识的价值、夸大当地伙伴知识吸收能力差而学习受到限制的风险。在学习能力不对等的情况下, 很容易因一方已吸收合作方的技巧和知识, 最终导致联盟的解散或失败。因此, 在战略联盟中会导致公司经受“边界悖论”——即通过联盟获得了外部资源的知识 and 能力, 同时也面临着暴露自己内部知识的风险<sup>③</sup>。企业在必须对外开放知识流的同时, 又需保护自身特有的知识 (Quitas, Lefrere, & Jones, 1997)。如果一个公司的知识和技术被模仿, 它能够创造顾客特殊价值的就会降低。公司对联盟伙伴的吸引力也会减小, 同时也影响它的竞争能力。因此, 公司在参加联盟后必须平衡知识共享和知识保护<sup>④</sup>。

## 1 战略联盟中的风险

当企业拥有已有的或潜在的竞争者不拥有或不能获得、无法模仿的某种资源和能力作为公司优势基础时, 它的竞争优势才能体现出来 (Amit & Shoemaker, 1993)。当今, 资源和能力日益建立在知识的基础之上 (Grant, 1996), 而知识为基础的能力是动态的, 在不断的能力升级中, 公司必须利用外部以及内部资源和新知识提升自己 (Inkpen, 1998)。战略联盟使企业能够更近距离地观察其联盟伙伴, 它成为了获取外部知识的重要机制。而当伙伴能够利用公司特殊的知识时, 这种近距离的观察可能使利用公司特殊知识获得竞争优势的企业受到威胁。从而, 伙伴的进入和潜在占有公司特殊知识将引起联盟风险。产生这种风险一般存在两种情况: 第一种是伙伴不愿意遵循协议精神 (Das & Teng, 1998); 另一种是在联盟的正常活动中, 伙伴就会轻而易举地趁机学习。如果伙伴占有并能够运用知识, 并在共有市场上竞争的话, 那么这些知识泄漏对公司的长远竞争能力会产生有害的影响 (Day, 1995; Levitas, Hitt & Dacin, 1995), 因此, 加强联盟中的知识保护是十分必要的 (Ring & Van de Ven, 1992; Patricial M. Norman, 2002)。以资源为基础的观点认为, 战略联盟中的风险与4个方面有关, 即核心资源与能力、隐蔽性知识、伙伴强烈的学习意图及资源重叠性, 同时, 伙伴间的信任可以起到一定的调解作用 (Patricial M. Norman, 2001)。

### 1.1 核心资源能力与联盟风险

收稿日期: 2006-04-04

基金项目: 教育部哲学社会科学研究攻关项目(04JZD0018); 广东省普通高校人文社科重点研究基地重大项目(04ZD63002); 广东省软科学研究项目(2005B70101011)

作者简介: 曾庆洪(1961-), 男, 广东河源人, 广州汽车集团股份有限公司总经理, 华南理工大学工商管理学院博士研究生, 研究方向为企业发展战略; 蓝海林(1959-), 男, 广东梅县人, 华南理工大学工商管理学院院长、博士生导师, 研究方向为企业战略。

战略联盟需要两个公司都贡献出自己的资源或能力,而最有吸引力的能力是其它公司难以模仿、无法复制的由核心资源和能力组成的公司核心竞争力。当两个联盟公司都把核心资源和能力贡献给联盟时,潜在的盈利会大幅度增长。但是,形成战略联盟的目的是为获取其它资源及联合其它组织的资源来保护或发展自己的资源(Tk. Das, 2000),因此,联盟如涉及到公司的核心业务、市场、技术越多,联盟伙伴就越有学习、察探伙伴资源与能力的动力与意图。伙伴间详细审查相互间隐藏议程和机会主义的可能性就越大(Parke, 1993)。如失去有价值的核心知识,则可能存在联盟伙伴根除其企业资源的竞争优势,从而导致其竞争能力的丧失,潜在核心知识的流失增加了公司所面临的长期风险,因此,联盟间伙伴贡献其核心资源与能力的风险是很大的。

高度显性的知识容易传递,隐藏的知识则不容易传递(Nonaka & Takeuchi, 1995; Zander & Kogut, 1995)。知识越隐藏,竞争者越无法理解和模仿,特别是从一定距离上观察时,更是如此(Reed & DeFillippi, 1990)。但当公司进入联盟,与伙伴进行密切合作时,隐蔽性知识便容易被观察和转化(Dodgson, 1993; Inkpen & Dinur, 1998)。由于隐蔽性知识一般难以被其它公司学习,因此多数研究者认为隐蔽性知识比显性知识更为重要。隐蔽性知识更可能形成公司竞争优势的基础(Amit & Shoemaker, 1993)。公司更愿意用更大的投资去使用有价值的通常又是隐蔽性的外部知识(Levitas et al, 1995)。当联盟中的企业将隐蔽性资源和能力贡献于联盟之中时,其丧失有价值资源的风险也就越大。

### 1.2 伙伴强烈学习意图与联盟风险

伙伴具有强烈学习的意图,是联盟企业成功学习其伙伴资源能力的重要原因。从联盟伙伴中学习知识的先决条件是公司的学习动机(Collinson, 1999),明确的目标是促使组织开始学习的基础(Hamel, 1999)。要预期什么时候发生学习通常是很难的,但当一个组织有明确的学习意图,可使公司成员达成共识,组织的成员就更积极地参与搜索知识的行动(Inkpen, 1996)。公司有学习意图和没有学习意图的成功率与公司本身及所有员工的学习动机有关,清晰明了的学习目标促进知识的获得。有组织的学习不是一个随机的过程,特别是对于从联盟伙伴中所获得的转移知识<sup>①</sup>,公司必须明确定位并使资源分配和组织结构更有助于知识的吸收。通过设计组织的政策、结构、流程,可以改善学习的效果。当公司有学习意图时,它会更愿意投入资源去学习(Khanna, Gulati & Nohria, 1998)。因此,在联盟中,如伙伴有强烈而清晰的学习意图,则其资源和能力被学习的可能性就越大,联盟风险也就会随之增大。

### 1.3 资源重叠与联盟风险

战略联盟是学习企业外部知识的途径(Nicholls Nixon, 1993),但这并不意味着企业可十分容易地将外部知识内部化,伙伴除了有学习意图外,还必须具有相应的学

习能力。如联盟企业无相关的知识技能,就无法识别和理解伙伴的资源与能力;而当伙伴有相似的技术、资源、能力时,企业就会最大化地学习使用伙伴的资源和能力并使之内部化(Collinson, 1999; Mowery, Oxley & Silverman, 1996)。合作伙伴之间技术、资源、能力,吸收能力相似性程度越高,伙伴越能容易认识到公司的知识价值(Balakrishnan & Koza, 1993),就越能具备更大的知识学习模仿能力,从而,联盟风险也就越大。

## 2 战略联盟中的知识保护机制

在激烈的市场竞争中,公司如何利用好外部资源与能力发展自己,同时又保护好自己的能力是一个十分重要的问题。Patricial M. Norman(2001)认为公司至少应该在两方面保护它的重要知识。第一,对于直接贡献于联盟知识的保护。公司必须决定哪些知识应该保留在企业内部,且必须确保它确实是受到了保护。第二,对于联盟活动中非系统知识的保护。在活动中,伙伴无意中或间接分享知识和能力是十分危险的,伙伴很容易通过出席在合作的设计和测试活动,或者通过它的代表能跟企业员工的非正式沟通而获得信息。因此,对于关键的、重要的知识在活动中需要加以关注与保护。一般来说,知识保护体系可以分为人力资源、合法结构、联盟流程3种类型(见表1):人力资源指对知识的保护包括了公司中人员的各个层次,它涉及到:最高管理层、联盟管理层、人力资源管理(包括日常联盟成员和其他员工)3个方面在观念上对知识保护的重视,在行动上对知识保护的关注,在结果上对知识保护效果进行监控,力图使与联盟有关的人员理解对知识保护的重要性,明确什么知识需要保护,知晓怎样保护知识;合法结构包括专利和契约机制,即以法律的形式保护发明和过程,如果其它组织没有获得相应的资格去使用专利产品或过程,那么专利所有者可以通过法律索赔以阻止这些专利产品或过程的使用,并通过一系列的契约和法律机制来保护特殊知识不被非法运用;联盟流程指影响企业内部“工作和信息流的方向和频率”(Galbraith & Kazanjian, 1996),它决定了两个伙伴间信息、技术和能力的交流,关于联盟的流程包括了计划、决策、解决问题、确定产品要求、技术发展设计、整合和检测产品等。

学者们普遍认为,伙伴间的信任可以减弱伙伴间控制潜在机会主义机制的强度,即使保护机制弱化;但是,即使伙伴间具有高度的信任,企业也应该有知识保护的意识和措施(Yoshino & Rangan, 1995)。怎样使联盟中的企业既增进彼此信任,又保护好自有知识,既促进合作信息的交流与沟通,又防止核心资源、能力的外泄是一个棘手的问题。Patricial M. Norman(2001)的研究发现在整个知识保护体系中,对保护意识的重视与内容的确定,对重要知识设置门槛及在特定行业中对专利的加强是有利于知识保护的。

而在联盟中采用一些惩罚性的措施,或者为了知识保护对联盟整合设置一些不适当的障碍以及对联盟行为事

表 1 知识保护机制结构类型

领域	分类	知识保护机制
人 力 资 源	高层管理支持	高层管理的活动 · 确认核心能力 · 对保护核心能力的强调 · 提供保护核心能力的资源
		联盟管理 · 对保护核心竞争力的强调 · 对关键公司信息管理者的任命
	人力资源管理	在关键公司中的人力资源管理 · 关于私有数据的个人教育 · 设立保护核心能力的奖惩机制 · 某些不明确情况下个人设计的考虑 · 跟伙伴雇员报道合同
合 法 结 构	专利	通过专利阻止模仿 · 私有信息详细化 · 共享信息和能力的详细化 · 不能共享信息和能力的详细化
		契约机制 · 预设伙伴使用超出范围信息的情况 · 预设伙伴错误使用信息的情况 · 签定保密协议 · 设立雇佣伙伴员工的门槛 · 确保与伙伴共享的信息和技术在专利范围之内 · 限于一个人的(掌门人)
	信息流通	· 限于几个人(沟通团体) · 不包括限制性信息 · 避开伙伴独立讨论联盟活动
联 盟 流 程	伙伴接近	· 限制伙伴对基础设施的接近 · 限制伙伴对非联盟个人的接近

后考评、报告等行为,这既达不到知识保护的目,又会影响到联盟的顺利开展。因此为了联盟的顺利发展,公司必须做到以礼貌的方式保护自己的核心知识的同时,也允许知识适度外流,让合作双方从共享中受益。

### 2.1 确保对核心资源与能力保护的高度关注

核心资源与能力是公司竞争的基础,为了防止在联盟中竞争优势的丧失,在联盟中要对其进行特别的保护,首先要加强个人对知识保护的意识;其次要提供保护的具体指导。对核心能力保护意识的培育与加强来自于人力资源的 3 个层次,即高层管理、联盟经理及人力资源部的人员。Patricia M. Norman(2001)认为,知识保护意识首先来自于组织高层,当高层管理者优先考虑到知识保护时,他们就会无时无刻地对整个组织传递知识保护的信号。有了这种意识,高层管理在联盟谈判和细节中也将发挥重要的作用。同时,高层管理在联盟中的知识保护活动中,必须确定公司的核心能力。不同的个人对同样知识是否需要保护有着不同的看法。必须明确地确定本公司核心能力和资源的范围,如在 Beta Electronics 公司的每一个人,无论在任何职能领域,都确认了同样的核心能力,也意识到关于这些能力的知识不能跟外部分享。

对企业知识的保护联盟经理也扮演着十分重要的角色。联盟管理保证和加强了高层管理对保护核心能力的重视,联盟信息部经理通常都必须确保员工遵从知识保护体系的方针和程序。它能在联盟的日常运作中关注联盟中知识的使用,同时也确保联盟成员和参与员工能接受到信息保护的教育。当员工感觉到在某些情况下知识保护不清晰或模糊时,联盟信息部经理可以充当咨询或顾问的角色。如果最高层发布的信息和联盟管理层一样,那么员工就会加强对这种知识保护的意识。在联盟人员招聘时,要进行联盟知识保护意识的教育,通过教育,使员工不仅意识到知识保护的重要,同时也使他们在如何保护知识的方法上得到联盟管理层的具体指导。

### 2.2 明确共享信息与非共享信息

核心资源、隐蔽性知识对伙伴来说是具有学习、模仿意义的重要知识,联盟伙伴知识的重叠性又提高了伙伴在联盟中的学习能力。因此,在结成联盟时,必须明确共享信息与非共享信息的内容。这对于事发后的惩罚性措施及补救效果会更好。在双方签定的合约中应明确规定相互之间哪些是个人所有的资源、知识与信息,哪些是双方之间可以共享的资源、知识与信息。在企业内部必须明确哪些文件、信息是关键性的,不能双方共享,哪些文件、信息是可以共享的,教育员工对私有数据进行保密。这些有效的机制十分重要,它不仅使活动和措施合理化,同时也是对企业员工进行教育的工具,提供了关于可分享与不能分享信息的指导。

对私有数据的保密教育,就是提供以保护知识为特殊目的的教育和培训。高层管理、联盟管理和人力资源管理的活动至关重要,信息泄露程度通常由跟联盟日常活动或经常跟联盟伙伴有联系的个人所决定。因此,对于直接涉及联盟的员工或非直接参加联盟的员工进行私有数据的保密教育是十分重要的。通过私有数据的保密教育,确保员工理解对相关知识保密的重要性。任何公司员工跟联盟伙伴之间的交流都有可能重要知识的不适宜沟通,所以对员工关于信息敏感度和私有化重要性的教育是非常重要的。教育员工认识和遵守关于知识保护的合作程序,当员工不清楚知识是否应该共享时,应该咨询有关人员。例如,在日美合资企业,日方公司坚持总办事处要位于工厂不远处的独立大厦。此外,在办事处的人员,包括许多美方合伙公司在合资企业任职的人员,进入工厂均有所限制。防止知识为美方获得的最后的努力是,日方公司坚持合资企业总经理不能由美方出任,必须从外面聘请。并不令人奇怪的是美方几乎没学到日方的技能,且几年后当日方获得合资企业的业务时,联盟结束。

### 2.3 留出独立活动空间

联盟伙伴知识、技术、能力与企业知识、技术、能力的重叠性程度越高,越有利于联盟伙伴认识企业贡献给联盟

表 2 知识保护机制的有效性

	面试级别	研究级别	
保护意识			
最有效的	·最高管理层对能力保护的专注程度	4.2	3.9
	·关于私有数据的教育	4.2	4.1
	·经理人信息	3.9	3.6
	·具体所有数据合同	3.9	4.3
	·可共享信息合同	3.9	4.3
	·对危险性文档的程度的清晰性		
	·最高管理层对核心能力的确定程度	3.8	4.1
	·联盟经理对能力保护的专注程度	3.8	4.0
重要知识的门槛			
	·在伙伴之外制定一些基本职能	4.0	4.1
	·排除一些限制性的信息		4.1
根据公司/行业确定的有效性	专利		
	·对一些重要发明和流通获取的专利程度		3.8
惩罚性的契约措施			
最无效的	·对伙伴雇员雇佣的门槛	2.8	3.8
	·接近限制性信息的后果	3.5	3.5
	·非揭露性协议		
	对整合的不当障碍		
	·限制伙伴接近非联盟个人	3.4	3.4
	·不跟伙伴分享重要能力	3.5	
	·限制对掌门人的信息流通	3.5	3.0
事后的个人活动			
	·关于保护的奖惩或评估	3.5	2.6
	·对伙伴雇员的合同报告	3.5	3.1

的信息与知识的价值,越有利于伙伴企业学习、理解、模仿相关技术。因此,采取一定措施防止联盟伙伴对重要知识的接近是十分必要的。一般认为非常有效而且被广泛应用的机制,就是在伙伴外采取特定活动,这使得公司能在伙伴范围外建立核心能力壁垒,公司通过执行无伙伴参与的活动来隔离重要信息,Roehl 和 Truitt(1987)关于对通用电器跟它的联盟伙伴 Frenc company Snecma 的报道中指出,通过规范它们联合生产的工程可以防止一些特定的重要信息的共享。通用把一些重要信息制成“黑箱”,其伙伴企业 Snecma 无法检测到这些重要技术。Delta 通信在与其伙伴进行联盟中也把它的重要技术装进“黑箱”而整合在最

终产品。同时,知识壁垒不仅可以体现在技术知识上,而且也可以体现在市场应用、财务信息以及日常管理上。

#### 2.4 设立信息管理者

当合作伙伴结成战略联盟时,联盟成员必须以信息共享来完成任任务。但跟联盟有直接联系和对伙伴的成功整合有决定贡献的信息又须严格控制,以提高伙伴通过获取信息以成功模仿复杂能力的难度。为了使联盟工作中信息流的管理变得更轻松,公司最好指派一个“业务协同者”(相当于信息部经理),其职能是跟踪信息流并确保联盟成员理解信息保护的重要性。一般联盟经理具有等同于信息部经理的职能。制订一些可供选择的机制去控制信息流,每个公司都有特定的程序对信息进行分类和散布。Beta Electronics 有一个分类和散布的系统,有关核心技术的数据都标有“高度机密”,同时也被严格控制、限制复制,信息也只有在必要时才跟内部个人共享;有关产品发展战略计划的普通信息也被标为“机密”,也不允许向公司外部泄露。

#### 参考文献:

[1] Eric, W. K. Tsang. A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances [J]. Journal of World Business, 1999, 34(3): 211- 229.

[2] Beamish, P.W. The Characteristic of Joint Ventures in Developed and Developing Countries [J]. Columbia Journal of World Business, 1985, 20(3): 13- 19.

[3] Patrical, M. Norman Are Your Secrets Safe? Knowledge Protection in Strategic Alliances[M]. Business Horizons. November- December. 2001.51- 60.

[4] Patrical, M.Norman,Protecting Knoeledge in Strategic Alliances [J]. Resource and Relational Characteristics Journal of High Technology Management Research.2002. ( 13) : 177- 202.

(责任编辑:赵贤瑶)

## Research of Risk and Knowledge Protection in International Strategic Alliances

Abstract:The authors expatiate the concepts of core resource capability and alliance risk, partener's learning intent intensively and alliance risk, and resource overlap and alliance risk. And For alliance risk the authors discuss four aspects of knowledge protect mechanism, namely high attention about the protection in core resource capability,identification of share and non- share information, holding independence space and setting information manager.

Key Words:International Strategic Alliance; risk; knowledge protect mechanis