

# 联盟组合和战略转变的共同演化

## 1 引言

已有文献强调联盟组合对企业绩效的重要性，包括获取多样化信息收益 (Rowley *et al.*, 2000)，降低企业的竞争潜力 (Baum *et al.*, 2000)，增加组合合法性和组织声誉 (Stuart *et al.*, 1999)。然而，对于理解关系形成和网络改变十分重要的联盟组合的前因研究显少被关注 (Gulati, 2007; Ozcan and Eisenhardt, 2009)。更重要地，网络嵌入性机制和战略行动的相互作用在以往研究中未被涉及。

一方面，对于关系形成和网络演化，社会网络理论对于嵌入性企业的关系形成和网络演化提供了一个主要的解释 (Gulati, 1995; Gulati and Gargiulo, 1999)。大量的研究表明，因为企业间关系的嵌入性属性，企业更可能与之前的网络中有直接或间接联系的企业会形成联系 (e.g., Walker *et al.*, 1997; Chung *et al.*, 2000; Li and Rowley, 2002)。另一方面，战略选择的视角表明企业可以通过自身的战略行动积极主动地构建其网络 (Emirbayer and Goodwin, 1994; Ozcan and Eisenhardt, 2009)。尤其，一些最近关于远距离关系形成的研究表明，新伙伴或者弱嵌入性的伙伴的友谊关系在某种程度上解释了在伙伴选择中行为者的主体性的作用 (e.g., Baum *et al.*, 2005; Li *et al.*, 2008; Rosenkopf and Padula, 2008; Ahuja *et al.*, 2009)。

为了填补这一理论缺口，本文试图通过解释在联盟组合动态演化过程中主体性和网络嵌入性的作用来探究联盟组合和战略行动之间的关系。更具体地，本文关注两个相关的研究问题。首先，在一个企业的发展过程中，其战略行动和网络嵌入性是如何共同影响其联盟组合形成的？其次，战略行动在联盟组合演化的不同阶段的不同作用？本文基于一个探索式案例研究，我们介绍了一个共同演化模型，从网络嵌入性和主体性两个视角，来分析联盟组合和战略行动的相互作用机制。

本文结构如下按安排，在回顾相关文献后，我们提出研究方法，对一家中国领先制药企业 30 多年来如何构建和管理其联盟组合进行纵向案例分析。然后，我们讨论网络嵌入性和行动者主体性在其共同演化过程中的相互机制，并提出研究命题。最后一部分包括研究结论、理论贡献、研究局限和未来研究方向。

## 2 理论基础

### 2.1 联盟组合

联盟组合时指企业一系列直接关系的集合，例如焦点企业的个体中心联盟网络

(Das and Teng, 2000; Ozcan and Eisenhardt, 2009)。之前的研究经常从联盟组合的结构维度和关系维度对其进行分析(Gulati 1999; Rowley *et al.*, 2000; Hoffmann, 2007; Fieldstad *et al.*, 2012)。本研究中, 我们从联盟组合的关系维度出发, 将联盟组合分为强关系组合和弱关系组合。根据 Capaldo (2007) 提出的强弱关系的测量, 关系强度可以通过时间维度、资源维度和社会维度来定义, 具体通过关系的持续时间、合作频率、以及焦点企业与其伙伴的合作强度来衡量。

强关系, 其特点为亲密性、周期性和信任关系, 被视为有价值的竞争工具, 可以促进交易的合作规范, 促进细节信息的传递转移, 鼓励焦点企业与其伙伴见的互惠和共同解决问题的协议(Burt, 1992; Uzzi, 1997; Ahuja and Lampert, 2001)。而且, 由于强关系的可靠性, 强关系有助于减少环境不确定性、促进企业的稳定发展(Geletkanycz and Hambrick, 1997; Gulati and Westphal, 1999)。然而, 由强关系构成的过度稳定的网络可以阻碍新的机会的探索, 因此, 可能会阻碍网络的扩张(Burt, 1992; Uzzi, 1997; Ahuja and Lampert, 2001)。尤其是在剧烈的环境变化下, 强联盟组合可能会有致命的影响, 会引起网络锁定。如 Uzzi(1997)发现的, 网络嵌入性作为交易的逻辑存在正向作用, 但是嵌入性的悖论也会不利于经济绩效。

正如Grannovetter(1973)所说, 弱关系的早起经典研究, 弱关系的力量, 如提供异质性信息, 低成本维系伙伴间关系, 已经被广泛地探究。因为弱关系比强关系更可能为不同的组织成员构建桥梁, 嵌入在弱关系中的企业处于有利的搜索位置, 更可能从其合作伙伴那儿获得非冗余信息和多样化信息(Hansen, 1999; Rowley *et al.*, 2000)。同时, 弱关系的维系成本比强关系低的多(Uzzi, 1997; Wassmer and Dussauge, 2012)。投入特定的关系资产的风险也可以避免(Uzzi, 1997)。然而, 作为硬币的另一面, 弱关系也可能由于知识转移问题、缺乏信任和伙伴关系的持久性而导致效率的降低(Hansen, 1999; Rowley *et al.*, 2000)。

## 2.2 联盟网络的形成和演化

以往研究一般强调联盟网络演化的决定性观点, 认为企业网络是外生地决定相互依存关系, 嵌入性关系的路径依赖理论。大量的研究表明, 由于企业间关系的嵌入性本质, 企业与已有网络中存在直接和间接关系的企业更可能形成未来的联系(e.g., Gulati, 1995; Walker *et al.*, 1997; Chung *et al.*, 2000; Li and Rowley, 2002)。这一逻辑遵循网络嵌入性可以减少进入新伙伴的风险和不确定性, 通过提供有价值的信息, 如潜在伙伴的特殊能力和可靠性, 来促进新的连接(Podolny, 1994)。结果, 这些有价值的信

息可以帮助焦点企业掌握新的关系机会，并提高与现有伙伴和潜在伙伴的信任程度(Gulati, 1995)。

这就是说，大量的网络演化研究倾向于强调伙伴选择和网络稳定性机制中的惰性(Chung *et al.*, 2000; Li and Rowley, 2002)。从网络惰性的视角，关系是在熟悉的和良好建立的企业中建立起来的，从而使得网络演化更加自我复制，路径依赖，相对的稳定(Kim *et al.*, 2006)。这样的关系特点和网络演化可能会是一个可接受的范式。然而，网络惰性视角的缺陷也是一个自我验证的结果，事实上，网络经常改变。对于可持续的网络改变的更好的理解需要一个伙伴选择的理论，来拓展已有的网络演化中被广泛认同的驱动力。

因此，除了资源依赖和网络嵌入性的网络驱动因素外，网络动态性的分析应该包括一类新的因素，就是行动者的主体性。主体性是指动力、行动者通过创造有利的连接，断开不利的连接来塑造网络结构构件关系的能力(Ahuja *et al.*, 2012)。实际上，在之前的研究中，主体性已经被理所当然，企业是会风险规避的，受结构机会的驱动。相反，在真实的世界中，主体性是因本质不同而异质的，因此，对于我们理解网络演化十分必要。正如 Emirbayer 和 Mische (1998) 提出，网络作为人类主体性的结果，承载着成员对过去状态的记忆认知，也包括对他们未来状态的期许。因此，他们之间的行动者和相互依赖对于整体网络结构十分重要(Parkhe *et al.*, 2006)。

目前，有许多研究通过探究远距离关系形成来关注网络改变和与新进入者或者弱嵌入的企业的伙伴关系(e.g., Baum *et al.*, 2005; Li *et al.*, 2008)。结果让我们关注到在伙伴选择中的行动者的主体性的重要作用(e.g., Rosenkopf and Padula, 2008; Ahuja *et al.*, 2009)。关于远距离关系(Baum *et al.*, 2005; Li *et al.*, 2008)形成的研究发现企业动机(较高的绩效预期和更高的探索式创新目标)会导致企业选择陌生人而非朋友和熟人。相似的，对于新进入者的伙伴选择研究表明较高的嵌入性企业会选择新的进入者或是较弱嵌入的企业来探索搜索利益和更好的交易(Rosenkopf and Padula, 2008; Ahuja *et al.*, 2009)。

### 2.3 战略与联盟组合的关系

在战略管理领域，越来越多的研究关注联盟网络对企业绩效的重要性。关于合资企业(e.g., Harrigan, 1985; Kogut, 1988)、战略供应网络(Jarillo, 1988; Dyer and Singh, 1998)、联盟中的学习机制(Hamel *et al.*, 1989)和企业间信任(Gulati, 1995; Zaheer and Venkatraman, 1995)的研究已经从多理论视角、多分析层次和结果分析了联盟网络。总

之，联盟网络被认为是“为企业提供了潜在的信息、资源、市场和技术的获取渠道，提供了学习、规模和规模经济的优势，允许企业获得战略目标，例如分享风险，价值链的外包和组织功能” (Gulati, *et al.*, 2000, p.203)。

此外，作为网络后果研究的一部分，一些研究指出企业联盟组合对其战略的影响。基于 Ditttrich 等（2007）基于 IBM 企业的案例研究发现，联盟组合对促进大规模战略转变起着重要的作用。通过将网络中新伙伴建立联系、并与已有伙伴减少联系，IBM 成功从电脑制造工作转变为软件企业、服务提供商，从中也可以看出联盟网络可以用来克服战略惰性(Ditttrich *et al.*, 2007)。

从战略选择视角，Hoffmann（2007）指出，联盟组合可以被视为一种网络战略，一方面，企业的适应性行为对于维持企业战略与其资源禀赋间较好的匹配，另一方面，可以改变环境条件。基于西门子 1990 到 1999 年的两个业务单元的案例研究，Hoffmann（2007）发现，管理者根据市场权变性来调整其联盟组合，在不确定的市场环境下维系许多弱关系，随着市场逐渐稳定，创建较少的强关系。相似的，在 Ozcan 和 Eisenhardt（2009）对刘家网络游戏公司的案例研究发现，企业通过提倡特殊的行业愿景构建来激发许多中类型的伙伴建立联系，从而创造高绩效联盟组合。上述研究表明，与网络中两者的相互依赖和社会嵌入性相反，主体性和战略行动在联盟组合形成中起着十分重要的作用。

尽管已有研究强调企业战略对联盟组合单边的影响，很少有研究关注二者之间的完整的共同演化过程。因此，我们的研究试图探究战略行动和联盟组合之间的互动关系，通过纵向案例研究，旨在发现二者相互作用过程中的潜在机制。

### 3 研究方法

#### 3.1 案例选择

案例研究是个研究战略，关注一个单一情境下去探究其动态的过程，适合分析单位为一系列行动系统时，而不是单一个体(Eisenhardt, 1989; Yin, 2002)。单案例研究是个纵向案例研究，对同一案例的不同时期的重复观察是一个研究相关变量随着时间变化的好方法(Yin, 2002)。在本研究中，我们通过纵向案例研究去分析一个中国领先的制药企业-海正药业 1981-2010 年间的联盟组合和战略行动的共同演化过程。

### 3.2 数据收集

本研究的数据来自二手文件和实地访谈。海正的数据通过两个时期完成。研究团队在 2007-2008 年，和 2013 年 7 月与被访者保持着持续的联系。在采访调研期间，在公开的企业数据和企业保密二手文件中与海正联盟组合和战略行动相关的资料都被收集。一手资源是企业手册和公司年报，战略计划文件，公司内部材料。二手资料包括行业报告，统计年鉴，媒体公开发行和出版资料和网络文章。我们通过多种数据收集方法通过三角验证法的协同效应进行研究(Jick, 1979)。

研究团队的成员对核心企业的被访者进行深入访谈。大多数被访者均参与了部分或是企业近 30 年完整的发展过程。采访是通过录音记录和进一步整理的。访谈问题是通过面对面的采访进行的。每一次采访都持续两个小时，一些被访者被采访多次。为了确保访谈数据的真实性，进行三角眼症，我们进行成员间验证，对于原始被访资料的录音记录和访谈记录。同时使用访谈记录表。两个研究者对每一个访谈，一人负责访谈，另一个负责记录。

**Table 1 Interview timetable**

Name and Most relevant job	duration	Date
BY, CEO	2 hours	2007.11
DJQ, CEO Assistant	3 hours	2007.11
YKS, Director, R&D Center	4 hours	2007.11
MQ, Manager, Corporate Strategy	6 hours	2007.11-2008.1
BY,CEO	3hours	2013.7
JL, VP, Strategy, Financial	2hours	2013.7
LJL, Manager, R&D Center	2hours	2013.7
WHB, Manager, Corporate Strategy	2hours	2013.7
Zhou, an officer of Taizhou SASAC	3hours	2013.7

### 3.3 案例分析方法

案例研究分析采用的方法是分析归纳逻辑，通过不断地比较经典的实例来进一步扩展和加强已有理论的方法(Yin, 2002)。依赖于统计方法去产生单一的、聚

集的和稳定的规则，分析归纳是通过不断的与总要的经典的案例进行比较来扩展和强化已有理论的方法(Glaser and Strauss, 1967)。

更具体的，数据是通过如下步骤进行分析。首先，我们通过文献回顾基于案例研究的基本模型构建了一个可验证的模型。其次，通过扩展的研究方法，包括文献研究和数据分析两条路径交换并行的研究方法，在数据分析和数据搜集间，被应用到指导我们的数据搜集和分析过程(Danneels, 2007)。在数据被编码和分类后，被代入到暂时的模型中，来对观察数据和通过理论预测的结果进行比较，确定研究缺口(Yin, 2002)。第三，对于现象的假设性解释被提出，一个整体关系被建立。然后我们通过类别匹配方法在实证数据和可能的理论构念间来回不断的匹配，最终来评判案例数据和模型的匹配程度(Eisenhardt, 1989; Yin, 2002)。

### 3.4 阶段划分

本研究通过企业的效率和效益定量地分析了核心企业的财务绩效。通过劳动生产率和净资产收益率来衡量企业效率和效益。采用每五劳动生产率和净资产收益的平均值来代表每个阶段的值。另外通货膨胀波动率在衡量劳动生产率时已被剔除。

观测时间是从 1980 年到 2010 年，被分为 6 个阶段。每个阶段为五年，这样划分有两个原因，第一原因是国家制定五年计划来指导其发展方向。相应地，不同行业 and 不同地区也有相应的五年计划。制药行业也有五年计划，因此五年被定位研究时间区间划分的依据。第二个原因是，海正是一个上市公司，五年一般为一个战略周期。为了确认阶段划分的可靠性，我们也咨询了相应的两位行业专家，这种划分方法也得到了他们的一致认可。

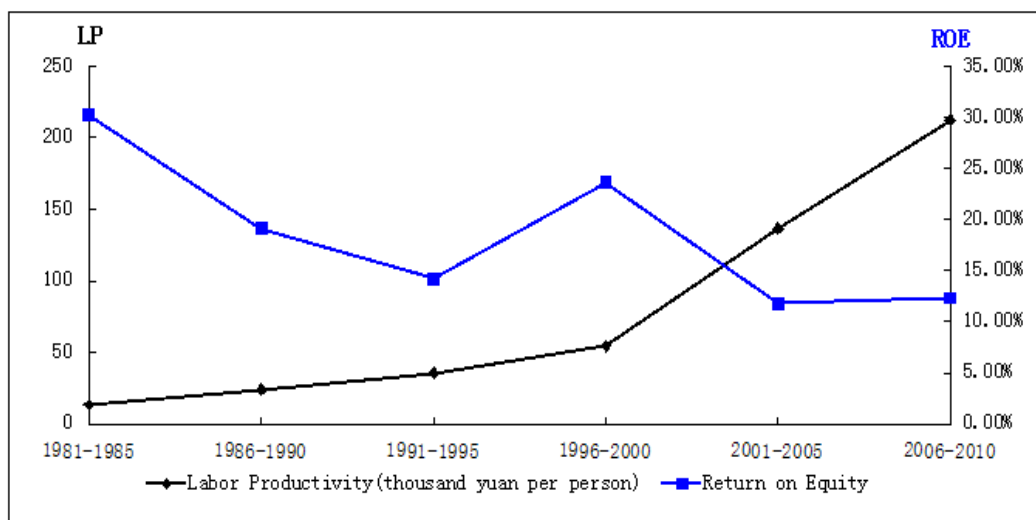


Figure 1 the LPs and ROEs of Hisun (1981-2010)

## 4 案例分析

### 4.1 阶段 1: 1981-1985

浙江海正药业有限公司最初是一家小型化工厂，名为海门化工厂，在 1978 年前主要是生产樟脑丸。随着中国改革开放，中国的经济体制从计划经济转为市场经济，海门化工厂逐渐转向制药行业寻求新的机会。正如海正的 CEO，白总所说：

*“为了一个更好的未来，我们必须成为第一个吃螃蟹的人 ..... 我们决定开发制药产品，因为中国的制药行业是较早向海外开放市场的行业，政府放松了行业规制。”*

但是当时，企业的技术能力非常弱。海正不得不与其他外部的伙伴合作去获得技术知识。海正的第一个合作伙伴是上海制药研究所。在 1981 年，公司花费了 9 万元从上海制药研究所去购买克念菌素的生产技术，克念菌素是一种用来治疗抗肿瘤的原料药。这个技术极大地提高了海正的利润，仅用两年的时间为海正带来了 1 亿的产值。在 1984 年，海正从中科院化学生物研究所购买了土霉素的的生产技术。在同一年，海正于四川工业抗菌研究所建立合作，获得了生产阿霉素的的生产权，阿霉素是一种抗肿瘤的原料药。

在这一阶段，海正的战略是寻找和购买制药技术，将他们投入生产。因为海正自身的技术和生产能力十分薄弱，海正选择进入原料药的市场，生产生物制药

的基本原料。它的伙伴主要是研究机构和大学，这些机构有更强大的制药知识基础。如图 2 显示，海正和它的伙伴的合作关系较弱。作为一个新进入者，海正仅仅与他们建立了联系，从合作伙伴购买了原料药的生产技术。这样的弱关系将它和制药行业的行为者联系到一起，使海正从一个化工厂转化成功转化为一个制药公司。最后，海正获得了更好的成长和显著的利润。在 1985 年，海正的净资产收益率为 1981 年的两倍，在这一阶段，平均净资产收益率增长 30%（如图 1）。

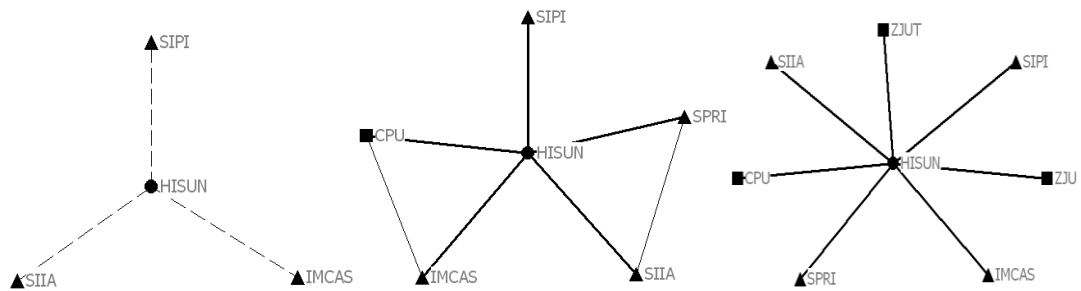


Figure 2 Tie Portfolios of Hisun (Stage 1-3)

Notes: ▲-Research institutions ● - Firms ■ - Universities

#### 4.2 阶段 2: 1986-1990

克念菌素的早起成功和土霉素产品使得海正在原料药市场的竞争力日益增加，逐渐关注到原料药技术的发展战略、工艺改进，以及适应已有的生产方法。正如海正药业的白总所说，海正的战略在“七五”计划期间(1986-1990)：

*“我们必须改进工艺创新的能力，发展科学技术成果的工业化生产，持续领先于原料药的市场，尤其是在抗肿瘤药物的市场份额……”*

在 1987 年，海正花费两千万建立了新的工厂，用来每年生产 6.6 千克的克念菌素。它提高了在研发方面的投入和工艺创新能力。在生产工艺更新后，克念菌素的产量从 6% 增加到 33%，提取纯度从 90% 增加到 95%。另外，生产成本减少了 30%。结果，海正 1990 年的效率为 1985 年的两倍。

同时，海正通过不断的合作增强了与已有伙伴的关系。为了提高生产过程和组织效率，海正需要与合作伙伴进行更深入的合作和更频繁的互动。例如，在生产克念菌素的工艺创新过程，海正的技术员工发现他们需要来自上海化学研究所更加细致的生产信息。然后海正将自己的技术人员派到上海化学研究所去学习参观，并邀请专业研究人员到上海化学研究所去培训和指导它的员工。因此，与海正建立了更加强大的关系，与上海化学研究所一起共同改进了克念菌素的产值和



纯度。

之前的成功合作，也提高了海正和其伙伴间的信任和互惠程度，可以减少未来合作的风险，因此提高了其伙伴在未来联系中的兴趣(Kogut, 1988; Gulati, 1995)。正如 YKS，海正的研发中心主任，在描述与 SIIA 的强关系时所说：

*“尽管合同已经到期，SIIA 并未将阿霉素的生产技术转移给他人，我们继续补充它……我们认为合作中的信任是最重要的。因此，我们建立了长期的合作关系。”*

除了共同研发，海正与其合作伙伴的关系也通过第三方伙伴关系而增强。在这一阶段，海正通过老伙伴的推荐，与一些新的合作伙伴建立了联系。例如，中医药大学与上海农药研究所是通过中科院化学研究所和 SIIA 推荐，并建立了联系。拥有共同的第三方合作关系可以增加海正与其合作伙伴的信任。结果，海正的联盟组合逐步从弱关系组合演化为强关系组合。

#### **4.3 阶段 3: 1991-1995**

历经 10 年的发展，海正已经成为抗肿瘤药物的原料药的领先生产商。在 WHO 推荐的 24 种最有效的抗肿瘤基本药物中，海正药业的阿霉素等 5 个品种名列其中，成为全球抗生素抗肿瘤药物品种最齐全、档次最高的企业之一。同时，中国的制药产业在 20 世纪 90 年代迅速扩张，产业出口毛利率从 1990 年的 3920 亿元上升到 2000 年的 23320 亿元。相应地，制药业的制造商的数量也显著增加。根据 2013 年中国统计年鉴，在 1978 年到 1991 年这段时期，仅仅有 136 家原料药生产商的新创企业。而到了 1992 年到 2000 年，新创企业数量已增加至 595 家。

面对日益激烈的竞争，海正尝试着充分利用原料药领域的研发经验。正如海正 CEO 所说，“为了战胜竞争者，我们必须提高研发投入，加强与研究机构的合作，扩张我们的生产规模，使之成为一家更高端、更大的企业。”

在这一阶段，企业最重要的技术前沿为与 SPRI 进行阿佛霉素和 Ivermectin 的合作开发。通过这两种新产品，海正进入到农药原料药的市场，扩大了海正的生产规模。基于克念菌素的生产改进经验，海正大幅度提高了阿佛霉素和 Ivermectin 的生产效率。因此，海正在国际市场也具有了一定的竞争力。在 1995

年,阿佛霉素 91.86%的国内出口和 Ivermectin 95.85%的国内出口均是由海正生产制作完成。

旨在进一步加强原料药市场的优势,海正加强了与相关研究机构的合作。1994 年,海正于 SIPI, SIIA 和 CPU 签署了正式的联盟协议。根据协议,海正有优先获得和使用这些机构的技术成果的权利。相应地,这些合作伙伴也会获得海正下属企业的部分股权。

除了已有的强关系,在这一阶段出现了一些新的强关系。通过对核心产品,如克念菌素和阿佛霉素,的成功开发,海正逐渐成长为一个年产值超过 1 个亿的大企业。作为一个具有较高声望的著名企业,海正会有更多的机会与国内院校和研究机构进行合作。为了提高其研发能力,海正与两个大学共同建立实验室,浙江大学和浙江理工大学。直到 1995 年,海正的网络已经全部转变为强关系组合(如图 2)。

#### 4.4 阶段 4: 1996-2000

正如上面所提到的,20 世纪 90 年代中国医药行业发展迅速,尤其是原料药市场部分。在 2000 年,中国变为第二大原料药生产商,国际市场上最大的原料药出口商。但是,中国制造的原料药主要是低附加值的基因药物。随着市场竞争日益剧烈,原料药业务已经逐渐变得日益困难。相反,制剂,原料药的下游,比原料药的利润更高。正如海正的副主席 JL 所说:

*“拿 Epirubicin-HCl 举个例子,原料药每克的价格大约 900 到 1000 元。1 克 Epirubicin-HCl 可以被用来生产 100 剂量的制剂,每剂量可卖 150 元。这就是说,制剂的价格是原料药价格的 15 倍。”*

在这种情况下,海正转型到制剂制造商以提高利润。但是当时,相关制剂的专利和核心技术都掌握在国外的制药企业。然后,海正开始搜寻与国外大制药企业的合作机会。

在这段时期,海正已经与诺克、GSK、AstraZeneca, Spain Farma, Austin, and Schering-Plough 建立了合作关系。合作方式主要是技术转移,实地参观,和员工交流。例如,海正从 Novartis, GSK, and AstraZeneca 购买了制剂技术,进行大规模生产。西班牙菲玛公司将固体制剂技术转移给海正,双方互派技术员工交流学习。

通过与诺克的合作,海正开发并生产了他汀类制剂,具有里程碑意义的成就。

基于大规模的发酵设备的优势，海正制造的他汀类药物的成本被减少为 50%。总之，海正成功进入制剂市场，显著地提高了利润。

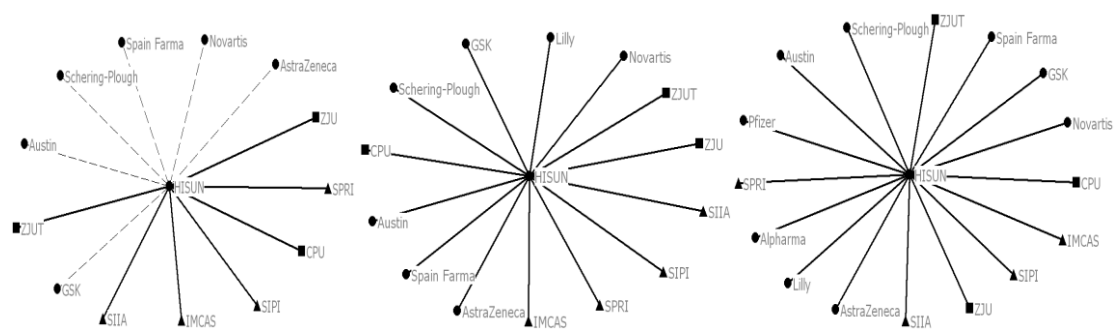


Figure 3 Tie Portfolios of Hisun (Stage 4-6)

Notes: ▲-Research institutions    ● - Firms    ■ - Universities

4.5 阶段 5: 2001-2005

作为制剂商的新进入者，海正面临着诸多困难，例如，低效率的设备和较弱的生产能力。因此，海正生产的制剂的质量不能与成熟的大公司抗衡。正如海正 CEO，白总所说：

“我们制剂的生产规模和生产设备需要进一步改进，我们必须跨越“两道门槛”，或者说要打破“两个壁垒”：一是国家的门槛，也称行政门槛，例如美国 FDA 认证和欧共体 COS 注册；二是客户门槛，也称技术门槛，即内控指标，不仅要达到国际药典通用的标准，而且要达到客户的内控质量指标 ..... 为了将制剂药物做强做大，我们应该改进制剂的生产质量。”

因为以上原因，在 2001 年，海正从德国引进了成套的生产设备，花费了约 6000 万元，使其抗肿瘤制剂的生产能力从 200 万剂量提升到 600 万剂量。在 2002 年，海正花费了 3000 万元从美国引进了核心技术，从本质上提高了抗生素制剂的生产能力。这些先进的生产设备帮助海正赢得了 Adriacin, Tobramycin and Ivermectin 制剂的 GMP, COS and FDA 认证。

同时，在这一阶段，海正持续与已有的伙伴，如 Novartis, GSK, AstraZeneca and Spain Farma 合作，为了学习如何生产高质量制剂，并开发已有的关系来节约成本。例如，通过与诺克合作，他汀类药物的成本减少 20%。在这个过程中，强

关系可以带来更细致的知识转移，促进诺克和海正之间共同解决问题。

除了已有的伙伴，海正也保持寻找新的世界级的伙伴。在 2003 年，海正于里莱建立了合作关系，获得了 Capremycin 的专利技术。这是一个公共福利项目。基于里莱的技术，海正开始生产 Capremycin 制剂，并以低廉的价格提供给 WHO。在这个过程中，海正证明了自身的生产能力和成本控制力，这也促进了二者进一步的合作。两年之后，里莱转移了三项产品技术，关闭了工厂，并与海正共同生产。像诺克和里莱这样的强关系，既显著地提高了海正的声誉，又快速提高了海正的生产效率。

#### **4.6 阶段 6: 2006-2010**

自 2006 年开始，海正已经成为中国抗肿瘤制剂市场的领先生产商。正如公司年报，在 2007 年 Epirubicin and Daunorubicin 两种制剂的国内生产份额为 63% 和 59%。随着制剂业务的不断扩张，海正从原料药生产商转型为一个全面的制药企业。在 2008 年，原料药业务和制剂业务在公司的利润份额中占有同等的比重。

作为一个全面的大的制药企业，海正持续扩张其生产规模，利用其生产规模的优势来节约成本。海正这种利用式战略获得了很好的效果。在 2007 年，它的收益增长 21.46%，同时它的成本仅仅增长了 10.5%。在 2008 年，它的收益增长 6.57%，成本降低了 2.54%。拿 Lovastatin 来举例，2008 年 Lovastatin 的产出增长 200%，而成本每剂量降低 25%。

在规模扩张的战略下，海正在这一阶段与国外的大公司合作，建立了许多合资公司。在 2006 年，海正成立了合资 plant 与雅莱公司，生产 Vancomycin 原料药。一年后，海正建立了合作实验室来生产固体制剂。之后，它与辉瑞合作创立合资公司生产品牌基因药物。这些强关系既提高了海正的生产效率和研发能力，又帮助海正与欧洲和美国的标准建立了生产线。

在这一阶段，中国制药行业不可避免地收到了国际金融危机的影响。在国际市场需求的下降、不断增加的国内市场竞争带来的压力下，海正的利润率迅速下降。平均净资产收益率下降接近一半，从 23.64% 到 11.81%。在这种情况下，海正的高层不得不考虑转变战略，在不断变化的环境下，探索新的战略机会。正如海正的 CEO，白总所说：

*“对于每一项业务，竞争是不可避免的，也是无休止的。每个产品都有其生命周期，从开发到衰退。这就要求我们不断地开发新的业务，不断搜寻和创造新的伙*

伴关系。……在未来的 10 年，对于中国制药行业，最重要的机会是创新药和基因药，这将会是未来 10 年我们主要的战略业务机会。”

## 5 案例讨论

如图 4 所示，本案例说明了一个共同演化的模型。它描述了一个跨层次的互动，不断变化的环境、企业战略行动、关系组合和绩效影响。

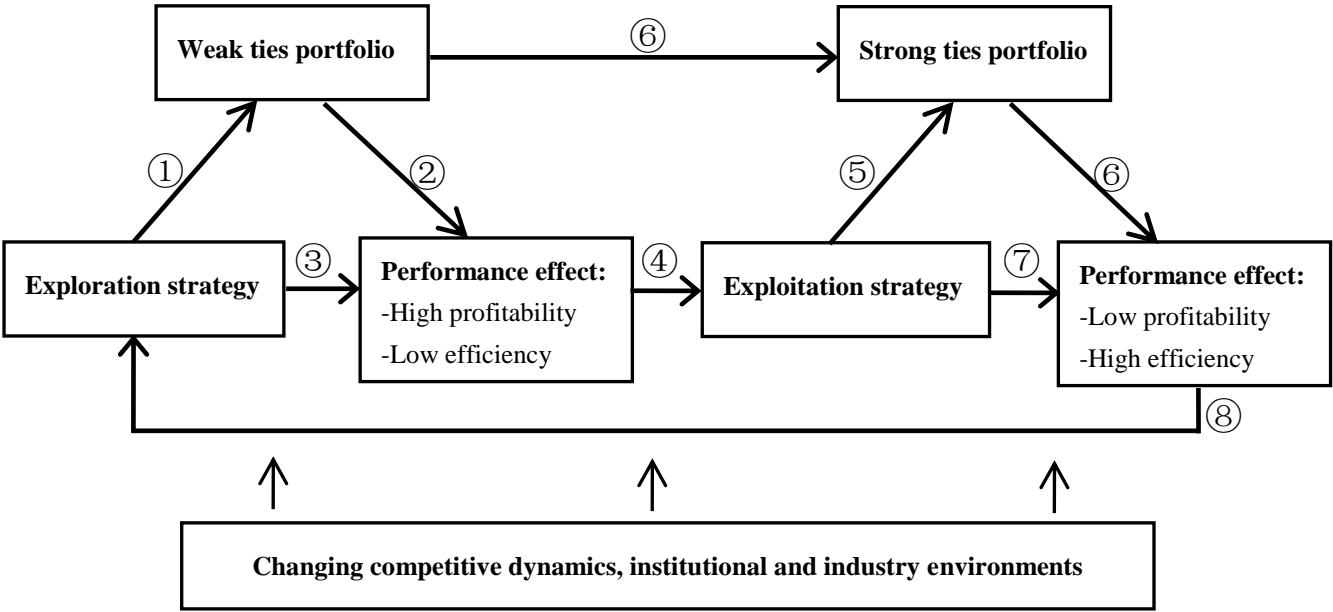


Figure 4 The Framework for the Co-evolution of Alliance Portfolio and Strategic Action

战略行动被视为在组合和环境之间的一种调节力量(Mintzberg, 1979)。大量的研究表明剧烈变化的环境会使企业采取探索式战略,由于环境的比那话使得适应成为必要条件,很难从已有的经验习得(Rowley *et al.*, 2000)。在这种情况下,很明显,剧烈的环境变化下,企业更可能会实施探索式战略。正如中国 20 世纪 80 年代早期,市场环境面临着剧烈的变化,海正开始生产原料药。档国内市场竞争在 20 世纪 90 年代日益剧烈时,海正的战略变得探索式的,他们开始开发和生产制剂。

探索式战略可以带来弱关系组合的形成。不像利用式战略,探索式战略旨在创新和新的业务的开发,需要外部新知识和非冗余的资源。企业需要搜寻和选择新的伙伴,并建立弱关系组合,去获得重要的新的知识和必要的资源,从而在新

的环境中竞争(Pfeffer and Salancik, 1978; Rowley *et al.*, 2000)。例如, 在 20 世纪 80 年代早期, 海正与许多国内的大学和研究机构建立了弱关系, 并购买了开发原料药的专利技术。然后在 20 世纪 80 年代后期, 海正与国外的制药企业合作生产制剂。可以看出企业的联盟组合影响了企业的战略意图。海正建立弱关系组合是为了使其可以快速地在心的领域构建自身的技术能力。这一发现与主体性和战略行动对于联盟组合的起源和演化的重要性一致(Baum *et al.*, 2005; Li *et al.*, 2008; Ozcan and Eisenhardt, 2009)。

与战略行动的绩效影响相关, 成功的探索式战略和弱关系组合会提高组织的利润。探索式战略的本质是新产品的试验(March, 1991)。它可以促进企业内部的创新, 如新产品开发、为了新的消费者的创新、新业务模式(Benner and Tushman, 2003)。因此, 探索式战略经常与组织利润正向相关, 制药行业即符合这一规律(Bierly and Chakrabarti, 1996)。

探索式战略的可以意识到的机制, 弱关系组合会帮助企业与不同群体建立联系(Granovetter, 1973), 促进企业通过不断获取超越企业边界的新的知识和非冗余资源来进行不断学习(Rowley *et al.*, 2000; Rogers, 2003)。这样的网络结构被视为获取更高的投资回报率的竞争优势(Burt, 1992)。在这种情况下, 在阶段 1 和阶段 4 中十分明显, 可以看出当海正实施探索式战略, 形成弱关系组合时, 其净资产收益率显著提高。

**命题 1: 在剧烈变化的环境下, 企业更可能实现探索式战略, 构建弱关系组合, 提高效益。**

从长期看, 探索式可能更有效, 但是短期看来缺乏高效, 因为企业实施探索式战略而非利用式战略更可能发现他们承受试验成本(March, 1991; Raisch *et al.*, 2009)。因此, 企业需要在探索和利用间维持一种适当的平衡来获得持续的绩效。正如此, 在创新的最初阶段, 企业实施探索式战略, 减少创新成本, 提高组织效率已经成为他们可持续发展的主要因素(Burgelman, 2002; Benner and Tushman, 2003)。正如案例中所示, 第 2 阶段和第 4 阶段, 海正从前一阶段学习并反复实践, 当组织通过反复和不断强化的一系列活动来提高效率, 海正的战略从探索式

战略转变为利用式战略。

强关系组合，以亲密、重复、信任为特点，在以利用式为目的时更为有效(Krackhardt, 1992; Rowley *et al.*, 2000)。在利用式战略下，企业更愿意与成功的组织间关系中的其他企业合作、互惠。通过这样，企业可以利用知识，最大限度地使用已有的技术和产品(Oxley, 1997; Khanna *et al.*, 1998)。在本案例中，我们可以发现，联盟组合在第 2 阶段和第 4 阶段已经从弱关系组合转变为强关系组合。在这个过程中，联盟组合演化由企业的战略意图和嵌入性交互驱动。例如，海正为了提高 Cannitracin 的产值和纯度强化了与 SIPI 的关系。与此同时，海正因为信任和互惠，持续与 SIIA 保持合作关系。在联盟组合演化过程中战略意图的作用的另一个证据是与里莱的强关系。在第 5 阶段，为了生产 Cannitracin 制剂海正于里莱直接建立了强关系，而不是从已有的弱关系转化成强关系。

绩效影响方面，海正的组织效率在从探索式战略转向利用式战略的过程中得到了快速的提高，同时网络关系也从弱关系组合演化为强关系组合（如图 1）。在第 2 阶段，海正与已有伙伴深入合作进行工艺创新。第 5 阶段，海正引进先进设备，与国外企业建立合资公司。通过这种方式，海正在这些阶段实现了范围经济和规模经济，显著提升了组织效率。

**命题 2：在探索式战略的后期，企业更可能实施利用式战略，构建强关系组合，提高效率。**

利用式战略主要是强化和扩展已有的生产技术和生产能力，通过改进的学习曲线帮助企业更高效地运营(Benner and Tushman, 2003)。然而，成功的经验，或是积极的绩效产出，会加强进一步的开发利用和战略持久性(Burgelman, 2002)。内部选择环境的过程会持续很长一段时间，在本案例中大约 10 年，会使企业陷入成功陷阱和共同演化锁定(Gupta *et al.*, 2006)。

与战略持续性的影响相似，强关系组合也会自我强化，因为组织间关系的嵌入性本质(Uzzi, 1996; Kim *et al.*, 2006)。一个强关系连接的企业很可能处于已有的网络关系，由于“...的承诺，互惠性的预期和社会压力促成的”(Uzzi, 1997, pp.57)。强关系组合因此逐渐转变为过度嵌入网络。如图 2 和图 3 所示，在第 2

阶段和第 5 阶段已有的网络关系会逐渐变强,到了第 3 阶段和第 6 阶段网络关系会转变成强关系组合, 很少会有新的伙伴出现。

另一方面,持续的战略和联盟组合为企业提供更稳定的环境。在这种情境下,企业很可能在已有的规则流程和稳定化的程序下可以做好(Donaldson, 1995; Ittner and Larcker, 1997)。反过来,交流和互动的稳定模式会导致企业与其伙伴间信任、规范和规则的发展,会进一步创造组织间行为转化为流程化的活动,使得核心企业运行的更有效率(Nadler and Tushman, 1998; Repenning, 2002)。然而,战略和网络稳定也会成为探索式战略和网络更新的潜在威胁,会对企业的利润率带来危害,尤其是当他们所在的环境的基本特点改变时(Burgelman, 2002)。在这样的情况下,企业需要重新思考他们的战略,构建新的伙伴关系去获得新的机会,在组织效率和业务利润之间维持平衡。

正如案例所示,尽管海正的效率在第 3 阶段和第 6 阶段快速增长,但是企业的效益相对较低。在第 3 阶段,海正面临着原料药市场的竞争,为制剂的发展和第 4 阶段与国外大公司合作打下了基础。在第 6 阶段的晚期,海正遭遇低效益,想要探索创新药和基因药来解决制剂市场下效益低下的问题。

**命题 3:** 由于利用式战略的成功陷阱和网络过度嵌入性,在利用式战略的后期,企业更可能提高效率,但是效益会下降,企业需要重新调整战略,构建新的联盟组合。

## 6 案例总结

### 6.1 研究发现的总结

本研究探究了海正,一个中国领先的制药企业,如何在 30 多年的发展历程中改变自身的战略,并管理企业的联盟组合。这一纵向案例研究说明了不断变化的环境、企业的战略行动和关系组合之间的跨层次互动过程。尤其是,我们发现在剧烈变化的环境下,企业更可能实施探索式战略,构建弱关系组合;当企业的战略从探索式战略转变为利用式战略时,它们更倾向于构建强关系组合。在这一过程中,企业绩效成为联系战略转变和其关系组合演化的调节机制。尤其是当过度嵌入的强关系组合不利于企业效益的增加时,企业会进行战略和关系组合的重



构。

基于共同演化模型，本研究也揭示了联盟组合的形成和演化的潜在机制。随着企业的战略由探索式战略转变为利用式战略，联盟组合的动态性可以理解为一个从主体性到嵌入性的连续过程。在面临环境不确定性和实施探索式战略时，联盟组合主要是由企业的战略意图驱动，因为他们并不具备该领域充分的资源基础，因此企业不得不通过构建联盟组合探索新的资源。当企业开始实施利用式战略时，他们的联盟组合既受其提高效率的战略意图的影响，又受其已有网络关系的嵌入性作用。当企业在实施利用式战略后期时，企业的联盟组合主要是受其网络嵌入性作用影响，使得其强关系更强，最终使其网络关系导致过度嵌入。

## 6.2 理论贡献

首先，本研究通过对联盟组合形成的前因研究，进一步对已有联盟组合文献研究进行了补充。大多数已有联盟研究主要关注与联盟组合相关的企业的绩效影响，但是很少关注联盟组合是如何出现、演化和改变的，以及其出现、演化和改变的原因。我们的研究揭示了不同种类的学习战略对联盟组合演化的影响。如上所述，本研究为联盟组合前因研究提供了一个完整的过程模型，也进一步解释了联盟组合的优势在不同的企业战略情境下是暂时的、权变的。

其次，本研究提出的概念模型为研究企业战略行动和联盟组合的关系提供了一个互动的共同演化的视角。已有研究强调联盟组合对企业战略的影响(eg. Dittrich *et al.*, 2007)。较少一部分研究关注了企业战略意图对企业联盟组合的影响(eg., Hoffmann, 2007; Ozcan and Eisenhardt, 2009)。本研究中，我们发现企业战略行动和联盟组合存在双向互动机制。而且，我们发现企业的战略意图在其关系组合由弱关系组合演化为强关系组合的过程中扮演着重要的角色，其加深了我们对于战略对联盟组合演化的影响的理解，因为已有的相关研究仅仅关注了联盟组合从无到有，即最初的形成过程。

最后，对于社会网络理论，本研究解释了个体主体性和网络嵌入性在联盟组合最初形成和中间演化过程中的作用机制。尽管大量社会网络研究强调了网络演化的嵌入性机制，但仅有较少的研究指出了主体性对于决定联盟网络结构至关重

要的作用(Kilduff *et al.*, 2006; Ozcan and Eisenhardt, 2009)。本研究发现了联盟组合的形成和演化是在企业不同发展阶段由主体性、嵌入性或者说是二者混合作用的结果。因此,我们通过提供了一种联盟组合演化的权变模型为主体性和嵌入性两个不同视角的联盟研究搭建了桥梁,对社会网络理论做出了重要贡献。

### 6.3 实践启示

本研究为管理实践提供了多方面的管理启示。首先,企业战略行动和联盟组合的互动属性要求企业应该超越传统的两者联盟管理的方式。也就是说,单一的联盟关系可以视为企业在不同战略情境下更为广泛的联盟组合的一部分。因此,我们的研究框架会帮助企业通过将不同种类的组合与不同的战略相匹配来管理自身的联盟组合。其次,本研究揭示了企业应该随着企业的发展不断地重构自身的联盟组合,使其适应自身发展战略,以避免网络的过度嵌入和战略惰性。正如案例分析所示,企业可以通过不断调整战略来避免网络过度嵌入问题。同时,联盟网络可以促进企业战略转变,尤其是在企业从探索式战略转为利用式战略的时候。

### 6.4 局限性和未来研究方向

尽管本文对学术和实践都做出了贡献,但是本研究依然存在以下几点缺陷。首先,本研究主要是一个中国领先的制药企业的一个单案例研究分析。命题的提出仍需要通过在其他市场或行业进行额外的多案例研究,会增加本研究结论的普适性。

其次,本研究关注企业联盟组合和战略转变的共同演化过程。这也是我们关注的视角为探索式战略和利用式战略的权衡取舍的原因。尽管联盟组合和战略行动的共同演化机制在本案例中已被证明,但仍值得进一步关注企业在探索式战略和利用式战略共存时的战略双元性问题(Raisch *et al.*, 2009)。这样的探索式战略和利用式战略的共存问题可以在未来研究中进一步探索,用以解释其在网络环境如何出现,并如何影响联盟组合的演化的。

最后,本研究我们发现了利用式战略可以带来强关系,或者说强关系是伴随

着嵌入性关系而存在的。本研究指明，有两种强关系，例如，强关系可以通过相互间短期的积累而构建，可也通过高强度的投资合作而构建，都可以对企业绩效带来不同的影响。在未来研究中，区分两种强关系，并探索不同强关系对企业绩效的影响将是一个非常有趣、有意义的研究问题。