

Sino-Overseas Strategic Alliance and Incremental Innovation among Chinese Enterprises

—Testing a Model of Organizational Learning from the Partners with Weaker Power

Chang Liu¹, Ji Li²

¹Department of Economics, Changchun School of Administration, Changchun Jilin

²Department of Management, School of Business, Hong Kong Baptist University, Hong Kong

Email: liuchang9098@gmail.com

Received: Mar. 28th, 2016; accepted: Jul. 18th, 2016; published: Jul. 25th, 2016

Abstract

To realize the transformation from a made-in-China strategy to a created-in-China one, China needs to adopt all feasible and effective approaches to increase its capability of innovation. One of such approaches is incremental innovation through cooperation with foreign enterprises. This research project deals with this issue by focusing on Chinese auto industry. Based on the resource-dependency theory (Pfeffer & Salancik, 1978) and our field work in recent years, we propose a new theoretical model, *i.e.*, a theory of organizational learning by strategic partners with weaker power. Consistent with resource-dependency theory, we define strategic partners with weaker power (SPWP) as the partner or party that has heavy dependency on other partner(s) for key resource in the alliance. According to this definition, the majority of Chinese auto producers today can be seen as SPWP because of their heavy dependence on advanced technology from abroad, which is a piece of key resources for competitive advantage in the Chinese market today and is also mainly controlled by foreign partners. Through developing such a theory of organizational learning by SPWP and conducting related empirical studies, we should understand better how the Chinese firms, as SPWP, can achieve incremental innovation through its own way of organizational learning. To test the validities of our theoretical model, we plan to collect empirical data through both questionnaire surveys and coding panel data from publicly-available sources. After that, we will apply the most advanced statistic technology and computer software today to conduct data analyses so that we can test our theoretical hypotheses and develop the new theory.

Keywords

Sino-Overseas Strategic Alliance, Innovation of Chinese Enterprises, Organizational Learning by Strategic Partners with Weaker Power, Theoretical Model and Empirical Studies

中外战略合作与中国企业创新

——弱势方学习理论及实证研究

刘 畅¹, 李 骥²

¹长春市行政学院经济系, 吉林 长春

²香港浸会大学商学院管理系, 香港

Email: liuchang9098@gmail.com

收稿日期: 2016年3月28日; 录用日期: 2016年7月18日; 发布日期: 2016年7月25日

摘 要

为实现从“中国制造”到“中国创造”的战略转型, 中国需要通过各种方式增强自己的创新能力。这些方式的其中之一, 是通过与外国企业的合作, 实现渐进式创新。本项目以中国汽车行业为研究对象, 探讨中国机械制造业的渐进式创新问题。依据资源依赖理论和近年的实地研究, 我们提出一个新的理论模型——弱势方学习模型。这里我们将弱势者定义为在关键资源上依赖程度较高的一方, 中国汽车企业今天仍可视作弱势方, 因为他们在技术这种关键资源上要依赖西方。通过发展弱势方学习理论及实证研究, 我们研究中国汽车制造业应如何通过学习增强自己的创新能力。为了验证这一理论模型, 我们计划从实地问卷调查及公开资料收集两个方面开展研究。并运用当今最先进的数理统计方法及电脑进行分析, 验证所提出的理论模型, 并发展弱势方学习的新理论。

关键词

中外战略合作, 中国企业创新, 弱势方学习, 理论及实证研究

从上世纪八十年代开始, 中国汽车行业与外商的合作已经持续了几十年。这种合作帮助中国汽车行业实现了多次的渐进式创新(incremental innovation)。例如, 正是通过与德国大众桑塔纳汽车的合作, 中国汽车行业在以长三角为中心的广大区域建立起了自己的新一代汽车零件制造业, 为今天中国国产汽车渐进性创新, 提供了客观的物质基础及技术基础。然而, 几十年后的今天, 我们对于这种中外合作实现渐进式创新的过程仍然缺乏细致, 全面地了解。例如, 在这种创新的过程中, 我们不清楚中外双方是如何实现交流互动的; 中方应如何通过中外战略合作增强自己的创新能力? 本文基于资源依赖理论, 提出一个弱势方学习的理论模型及实证研究, 探讨中外战略合作与中国企业创新的关系。

作为西方最有影响力的管理理论之一, 资源依赖理论(Resources Dependency Theory)研究个人或企业如何控制资源, 以便战略性地适应所处环境并在竞争中取胜。今天, 资源依赖理论已经被广泛应用于研究从微观到宏观各个层次的管理问题。但是, 将这个理论应用于战略合作中的弱势方的学习问题, 本项目将开创一个先例。由于篇幅问题, 我们在此不做全面的理论回顾, 而只讨论该理论中与弱势方学习相关的主要观点。

资源依赖理论对管理学的最主要贡献之一, 就是强调资源的依赖性及互相依赖性。在商品经济的大环境下, 组织和个人都会与其他组织和个人产生相互资源依赖及资源被依赖, 这些依赖的形式与内容决

定组织与个人的各种行为与表现。例如,在中外战略合作的各方中,中方往往要依赖外方提供先进技术与设备。这种依赖性决定了中方在合作中的服从与让步行为,在许多中外合资的汽车企业中,即使中方的出资占到50%(如上海通用)或更高(如一汽大众),在关键决策问题上中方仍要听从外方的意见,这种依赖决定了中外双方在中方学习外方的行为上产生的不同行为。一方面,为保持自己的技术垄断,外方要防止中方过多的学到或模仿自己最新的关键技术。外方的各种行为与决策主要是为了在中国市场多销售产品,多赚取利润。而另一方面,为了自身的生存与发展,中方需要降低自己对新技术这项关键资源的依赖,中方的各种行为与决策,往往与降低这种对新技术的依赖有关。

由于合作双方的基本战略目标并不一致,我们可以看到一个中国机械制造业,包括汽车行业,迫切需要解决的问题:由于中方在合作中往往对西方控制的技术资源有依赖而处于弱势地位,中方是弱势方;作为弱势方,中方企业应该如何学习,提高自己的技术创新能力,真正实现从“中国制造”到“中国创造”的跨越?

根据西方学者的相关研究以及我们近半年来的实地调研,我们认为可以提出一个弱势方学习的理论模型,这个模型至少可以包括以下几个可以验证的理论假设:

(A) 高层领导的介入与支持将对弱势方学习有正面的帮助

西方在对战略伙伴学习行为的研究中,发现高层领导介入可以增强强势方对弱势方的学习效果。尽管本项目要研究弱势方的学习问题,西方在这方面的研究成果仍然有参考价值。具体来说,Inkpen (1996) [1]指出跨国公司高管或CEO从母国到其合资企业所在东道国频繁的访问能够提高跨国公司的学习能力。Inkpen和Currall (2004) [2]指出母国高层管理者的介入有利于加强合资企业双方成员之间的相互信任和学习。母国高层管理者介入还可有效解决强弱成员之间存在的差异与矛盾(Kale等,2000; Sampson, 2007) [3] [4]。虽然西方并没有研究弱势方,例如依赖西方技术的中国企业,如何向强势方学习的问题,但我们从中国高铁制造业的成功,还是可以看到最高层领导介入对通过中外合作提高学习能力的积极效应。基于过去的研究,我们可以假设,弱势方最高领导的积极介入,坚持外商转移技术,是学习和提高创新能力的一个重要因素。

(B) 合资企业中中下层管理及技术人员的参与将对弱势方学习有正面的帮助

西方在这些方面也有一些相关的研究,例如,Makhija和Ganesh (1997) [5]指出中下层管理者的积极参与能够加强强势方对弱势方的知识学习。此外,在研究了40家北美的美日合资企业后,Inkpen和Crossan (1995) [6]也发现中下层管理者的积极参与是寻求学习机会的基础。另一方面,基于对八家中美合资企业的深入研究,Osland (1994) [7]指出合作伙伴的学习更多发生在合资企业内部。这是因为经常接触到合资伙伴的中层管理者有更多的机会互相学习,然而母公司管理者却因距离原因缺少这种机会。Rouleau和Balogun (2011) [8]则指出虽然中下层管理者比上层管理者的权力小,他们的能力,特别是话语能力,对于组织战略变革(例如战略联盟)仍具有深远影响。Inkpen和Beamish (1997) [9]也发现合资企业中有经验的中下层管理者是获取当地知识的关键。Kale和Singh (2007) [10]强调管理者通过自身所拥有的有关企业联盟的经验能够促进合资企业的成功。Schreiner等(2009) [11]认为企业联盟经历了形成,设计和联盟形成后管理三个阶段,其中,中下层管理者在联盟形成后管理阶段的参与能够有效促进强弱成员双方间的交流与合作。Hoon-Halbauer (1999) [12]也发现企业中下层管理者处在一个很好的学习位置上,能够了解学习的动态性和复杂性。依据所有这些研究,我们认为合资企业中中下层管理者参与对弱势方企业的学习和创新能力具有正面的影响。

当然,以上这些研究,都只是针对西方强势合作方对当地合作伙伴的学习问题。在弱势方学习西方企业的过程中,问题或困难则要大得多。尽管有少数西方公司,例如美国通用,表示愿意帮助中国企业提高技术(任荣伟等,2015) [13],多数外国企业对中国企业的学习,都存在或多或少的戒心。在我们于

2015年所开展的针对中国最有影响力的四大汽车企业的实地调查中,我们经常听到中国管理者和工程技术人员对外方技术封锁及保密的批评。为了解决这些问题,基于西方研究成果以及我们的实地考察发现,我们可以提出更多关于弱势方(中方)向西方企业学习的理论假设:

(C) 弱势方合作伙伴的多元化将对弱势方学习有正面的帮助

按照资源依赖理论,弱势方可以通过寻找新的资源来源,降低自己对弱势方资源的依赖。我们在2015年的实地调研访谈中也发现,当外方合作者的数量逐步增加,从一家增加到数家时,外方的技术封锁也逐步放松。因此,技术来源的多元化,应该有利于中方企业作为弱势方的学习,中国企业在学习与发展高铁技术时与四家外企合作的经验,也支持我们的这个假设。

综上所述,西方的相关理论一直关心的是西方企业对落后国家弱势方企业的学习及合作问题,而另一方面的理论研究,即落后国家弱势方企业如何通过与西方的合作来学习西方的理论研究,却一直被忽略。作为弱势方,中国企业必须寻找打破西方技术封锁的学习途径,本项目的目标就是比较全面地找到这些途径,并发展出一个相应的理论体系。在这个意义上,弱势者学习理论研究将是一个开创性的理论研究。从管理实践上说,本研究的成果将帮助中国企业,包括汽车行业和其他制造业,提高自身学习与创新能力,更好地实现从“中国制造”到“中国创造”的战略跨越。

参考文献 (References)

- [1] Inkpen, A.C. (1996) Creating Knowledge through Collaboration. *California Management Review*, **39**, 123-140. <http://dx.doi.org/10.2307/41165879>
- [2] Inkpen, A.C. and Currall, S.C. (2004) The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures. *Organization Science*, **15**, 586-599. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1040.0079>
- [3] Kale, P., Singh, H. and Perlmutter, H. (2000) Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. *Strategic Management Journal*, **21**, 217-237. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<217::AID-SMJ95>3.0.CO;2-Y](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<217::AID-SMJ95>3.0.CO;2-Y)
- [4] Sampson, R.C. (2007) R&D Alliances and Firm Performance: The Impact of Technological Diversity and Alliance Organization on Innovation. *Academy of Management Journal*, **50**, 364-386. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634443>
- [5] Makhija, M.V. and Ganesh, U. (1997) The Relationship between Control and Partner Learning in Learning-Related Joint Ventures. *Organization Science*, **8**, 508-527. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.8.5.508>
- [6] Inkpen, A.C. and Crossan, M.M. (1995) Believing Is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning. *Journal of Management Studies*, **32**, 595-618. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1995.tb00790.x>
- [7] Osland, G.E. (1994) Successful Operating Strategies in the Performance of US-China Joint Ventures. *Journal of International Marketing*, 53-78.
- [8] Rouleau, L. and Balogun, J. (2011) Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, **48**, 953-983. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x>
- [9] Inkpen, A.C. and Beamish, P.W. (1997) Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures. *Academy of Management Review*, **22**, 177-202.
- [10] Kale, P. and Singh, H. (2007) Building Firm Capabilities through Learning: The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm-Level Alliance Success. *Strategic Management Journal*, **28**, 981-1000. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.616>
- [11] Schreiner, M., Kale, P. and Corsten, D. (2009) What Really Is Alliance Management Capability and How Does It Impact Alliance Outcomes and Success? *Strategic Management Journal*, **30**, 1395-1419. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.790>
- [12] Hoon-Halbauer, S.K. (1999) Managing Relationships within Sino-Foreign Joint Ventures. *Journal of World Business*, **34**, 344-371. [http://dx.doi.org/10.1016/S1090-9516\(99\)00023-1](http://dx.doi.org/10.1016/S1090-9516(99)00023-1)
- [13] 任荣伟, 蒋学伟, 路跃兵. 跨国汽车企业在华成长战略[D]. 北京: 清华大学出版社, 2015.