

## 旅游战略联盟高失败率的原因解析

文/于永海 朱渊深 胡建英

### 一、研究背景

全球经济一体化的加剧，使企业战略目标的实现途径由完全竞争转向企业间的“竞争+合作”，战略联盟伴随着这种潮流而蓬勃兴起，旅游企业也概莫能外。

旅游业具有异地性和偏在性，同时旅游企业提供的产品具有“食、住、行、游、购、娱”多要素组合的综合性，这就决定了旅游产业链结构复杂、行业部门跨度大的特点，也决定了只有与各行业部门合作，完整的旅游产品才能实现、旅游者的各种需求才能得到满足。战略联盟作为一种制度安排，介于旅游市场与旅游企业之间，既超出了正常的市场关系又没有达到合并的程度，既避免了组织非核心业务的过度膨胀，又扩大了企业内部环境与外部市场的边界，使企业在降低风险的同时获得了较低的交易成本。这种组织形态使企业从传统的对抗性竞争过渡到对立统一、利益共创的合作性竞争，对于企业双方战略目标的实现、规模经济的形成、经营风险的降低等有着深远的意义，因而作为企业间长期协作关系的战略联盟组织形式已成为很多旅游公司变革的战略选择。

旅游战略联盟是旅游企业以资金、技术、品牌、服务等为纽带，与其它相关企业或单位为达到特定的战略目标，通过各种协议或契约而结成的优势互补或优势相长、风险共担、生产要素水平式双向或多向流动的一种松散的合作模式。目前，国际旅游企业战略联盟比较广泛，体现为旅游景点景区、旅游零售和批发商、酒店、餐饮业、康乐业、航空公司等一系列企业间的合作。其中较高级别的战略联盟存在于航空公司、旅行社和酒店之间，并且联盟成员间的合作随着信息技术的发展而得到加强。近十几年来，联盟的数量以年均25%的速度递增（高建光，2002），但同时失败率却高达40—60%（库克、威德曼、帕卡和艾利欧等，1997）。因而，在加入联盟之前就对战略联盟这种风险与机遇并存的制度安排有一个比较深入地了解，认识导致其失败的关键因素成为旅游实业界的需要，也成为旅游理论界的研究课题，由于旅游学科的新兴性该课题目前仍然处于起步阶段。

### 二、旅游战略联盟高失败率的原因解析

旅游战略联盟的高失败率是诸多因素综合作用的结果，按照联盟的形成、运行与瓦解的时间顺序，本文运用资源基础理论、交易费用理论与博弈论，从不同视角对影响旅游联盟成败的因素进行了剖析，以期找出影响旅游联盟和谐发展的障碍因素，推进对旅游企业战略联盟不稳定性的系统性研究服务于旅游实业界。

#### （一）动机成因

旅游战略联盟的缔结是企业高层的战略决策，战略决策层的结盟动机从根本上决定着日后联盟的成败，而其结盟动机则体现为在联盟中的指导思想。失败的联盟中存在诸多的“零和”指导思想，这与我国旅游产业结构的不合理是紧密相关的。零和指导思想将联盟所能够创造的价值蛋糕看成是固定大小的，联盟成员间的利益分配是此消彼长的关系，长此以往各成员的注意力必然集中于内部资源与成果的争夺上，战略联盟也就成为了纯粹冲突的博弈了，机会主义倾向的行为也就成为联盟之间行动的主导，联盟因失败而解体就成为很自然的事情了。在实质上，联盟成立的初衷应该是“正和”思想，即通过良好的沟通而信任，进而分享特权性信息进行互补式的合作，产生协同作用，将所创造的价值蛋糕做大，再根据联盟协议进行内部利益的分配。因而在不健全的旅游管理体制下，错误的联盟成员结盟动机从一开始就注定了联盟的失败。

#### （二）制度成因

“没有规矩，不成方圆”，以契约形式存在的制度自始至终不可或缺的伴随着联盟的产生、运行与解体，并对其起着决定性的作用。然而为联盟提供运行范式的契约却由于诸多原因的限制存在着导致联盟解体的隐患——不完全性。

现实中的契约都具有某种程度的不完全性。旅游作为一个新兴的行业各种规章制度都还不完善，这就更加剧了旅游企业建立战略联盟时所签订契约的不完全性。契约不完全性的根源在于联盟成员的有限理性和未来事件的不确定性，以及交易费用的存在、信息的非对称性和语言的模糊性。这就从客观上决定了旅游联盟契约从诞生之日起，就是不完善的。当联盟成员因为短期利益的原因而发生机会主义行为时，就点燃了联盟解体的导火索。

契约的不完全性的必然并不必然的导致机会主义的出现。第一，如果在契约中加入“例外管理”，根据联盟的特性而采取有效的防范机会主义的约束机制和鼓励集体理性的激励机制，可以弥补契约的不完全性，增强联盟成员的互信，从而将联盟创造的新价值放大。第二，如果囚徒走出一一次性博弈的困境，合作就成为可能。弗德伯格和马斯金（1986）研究表明，在不完全信息的有限次

重复的条件下,如果时间足够长,贴现因子充分接近1,则无名氏定理适用。这样合作会使联盟的每个参与者都获得较为理想的利益,机会主义将会减少。

### (三) 联盟形式与内容

战略联盟存在诸多的形式与内容,这也在相当大的程度上决定着联盟成员间进行的是一次性博弈还是重复博弈。旅游业有着很强的关联性和敏感性,未来事件的复杂性和不确定性从多个方面直接或间接影响着旅游业的稳定性,从而影响旅游企业的经营绩效。在契约不完全的现实情况下,如果联盟形式较为松散,内容对于联盟整体价值的放大作用不明显,作为有限理性的联盟中的旅游企业本身就存在“牺牲大我,成就小我”的机会主义倾向,那么受到外来冲击时,联盟成员就会因为存在诸多的个体理性,而最终博弈的结果成为了整体的不理性、集体的无效率。若其它成员为集体理性、一个或几个旅游企业存在个体理性,则联盟集体无效率而个体理性的契约达到收益理想化,但在联盟以后的运行过程中,更多的个体理性就会出现,联盟创造的新价值就会减小,最终导致成员互相不信任、联盟走向解体。

若是联盟的形式过于紧密内容过于丰富,当联盟一方由于客观或主观原因需要脱离时,联盟又会由于缺乏足够的弹性而成为发展的桎梏。因而根据自身与合作伙伴的资源禀赋条件以及环境的发展变化,寻求松紧适当的联盟形式进行恰当内容的合作就成为摆在企业家面前的一个急需解决的问题。

### (四) 环境的不确定性

世界上唯一不变的就是变化。战略联盟因利益而缔结,也因利益而解体。旅游业由于对外界环境的敏感性以及由于自身较长的产业链条而具有的关联性,使其对环境的变化尤其敏感。在当今日新月异的变化环境条件下,信息的非对称性进一步加大,同时由于语言模糊性的存在而只能对事件和状况做大致的概述,而不可能进行完全精确的描述。作为旅游企业其自身利益就会随内外诸多因素的变化而变化。当遇到重大的突发事件时,企业往往本能的作出优先保护自己的反应。如果联盟成员的利益减少超过一定的阈值范围,就有可能导致联盟结构的改变,联盟也随只有稳定状态进而失衡,若不进行及时调整,失衡状态的联盟就会走向解体。

### (五) 成败的评判标准

具有生命周期的战略联盟,会经历从开端到终结的正常发展过程,同时联盟的基础如资源与核心竞争力等也会随环境而变化,因为旅游企业旅游产品的供给是随着旅游需求而发生变化,结盟的。战略联盟在这两个维度上同时动态的进行,于是呈现出阶段性或者时限性的特征。习惯上人们以联盟的解体作为失败的评判标准,其实联盟的解体与失败有本质的区别,将二者等同未免有失偏颇。联盟的终止有四种形式,其一是达到原来结盟的目标而自然终结,其二是原来结盟目标达到又开始为了新的目标缔结新盟,其三是未达到原来结盟目标而根据自身战略与内外环境进行目标修正与新盟的缔结,其四是原来结盟目标未达到而彻底放弃。从严格意义上来讲,只有第四种联盟的终结才是联盟的失败。因而联盟成败的评判标准不在于联盟是否持续,而在于其是否达到了或正在努力达到结盟目标。

### (六) 部分联盟成员战略的更改

战略具有稳定性,但这只是相对于战术而言。联盟各方都有自己的发展战略,结盟是为了通过联盟成员的互补作用而产生协同,实现整体的目标达到各自的利益。随着时间的推移和战略环境的变化,当其中的联盟成员由于在联盟中的学习而获得了结盟伙伴的特长,弥补了自己结盟之初的不足,这时候他的战略就会发生变化,联盟存在的基础就发生了动摇。

另外,结盟成员的发展战略由“红海”转向“蓝海”也是联盟解体的主要诱因。在红海中,每个产业的界限被划定并为人们所接受,竞争规则也已为人们所知。战略联盟就成为击败其他对手,获取更大的市场份额或者利润的工具。但随着市场空间越来越拥挤,利润与增长的前途也就越来越黯淡,企业也就越来越倾向于蓝海战略。蓝海则是通过在红海内部拓展已有产业边界,从已有产业边界以外开拓出来,游戏规则还没有制定,竞争处于起步阶段,联盟在蓝海创立之处的一个阶段就成为与企业发展战略不相适应的附庸,走向解体就成为一件很自然的事情了。例如加拿大的太阳马戏团,身处日渐萎缩的马戏业,但它跨越了马戏与戏剧的产业界限,将二者融合一体,开创一片盈利的新空间。这种情况下太阳马戏团原先处于马戏业红海中所缔结盟的战略联盟就会由于企业发展战略的变更而解体。

## 三、结论

综上所述,由于零和的结盟动机、联盟制度的不完全性、联盟形式与内容的不恰当、环境不确定性的存在、成败的评判标准有失偏颇、部分联盟成员战略的改变等诸多原因,旅游战略联盟一直有着较高的失败率。然而,旅游产品在空间上的不可转移性、生产和消费的同时性、时间上的不可储存性、较大的产业关联度、对环境有较高的敏感性,这一系列自身特点决定了旅游企业在今后相当长的时期内,仍然会以大量的战略联盟为制度安排,组织合作企业间的关系。因而,如果要采取战略联盟作为企业间的组织形式,旅游企业就需要尽可能的规避这些导致联盟失败的主要诱因,这样战略联盟才会起到其应有的作用(作者单位:杭师院钱江经管系)

## 相关链接

旅游战略联盟高失败率的原因解析  
泰山旅游做大做强的战略策略  
供电危机管理及防范的体制策略  
构筑人力资源竞争力的战略思考  
基于环境、战略的绩效管理策略构思  
进出口货物贸易中的知识产权海关保护  
集群制造企业与外部利益相关者合作战略  
战略性人力资源管理与组织绩效的关系研究  
我国中小型企业的发展国际经济与贸易中存在的问题与对策

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心