

当代战略联盟的动机及发展趋势分析

山东大学管理学院 王立生 浙江大学管理学院 谢子远

[摘要] 战略联盟是一种重要的组织创新形式。战略联盟的兴起不仅改变了传统的企业边界,也改变了竞争的环境和竞争的方式,战略联盟的重要性不断增强,因而日益成为企业寻求持久竞争优势的一种工具。战略联盟最本质的特征在于它是“竞争性合作组织”。本文主要分析和探讨战略联盟和结盟的动机以及战略联盟的发展与演变趋势。

[关键词] 战略联盟 联盟动机与趋势 组织学习与创新

一、引言:战略联盟概述

当今世界,竞争日益全球化、多样化、复杂化,越来越多的企业走上了战略联盟的道路。战略联盟的兴起不仅改变了传统的企业边界,也改变了竞争的环境和竞争形式。现在的国际竞争已不仅是单个的企业与企业之间的竞争,而是越来越呈现出集团竞争的趋势。战略联盟作为企业寻求竞争优势的一种工具,其战略重要性正在不断增强。尽管人们对于战略联盟的定义和本质仍众说纷纭,但基本上存在两个共同点:第一,战略联盟是一种协议关系。第二,战略联盟是为了达到一定的战略目标而组建的。战略联盟从动态来看,是一种竞争策略。从静态来看,战略联盟作为一种重要的组织创新形式,是一种合作方式,但又有别于传统的合作方式。战略联盟的根本目的在于“协同竞争”,这也是企业结成战略联盟的最根本出发点。至于战略联盟的边界问题,正如 Pierre Dussauge 和 Bernard Garrette 两位教授所言,战略联盟不能用来指任何一种公司之间的联系或协定。战略联盟定义的一个关键要素是联盟各方不管协议如何,每一方仍然保持独立,并未达到合并的程度。英国的管理学者 Child, J. 和 Faulkner, D. 也认为,在战略联盟之中,联盟各方在追求共同目标的同时并不丢失各方的战略自治性,也不丢失他们自身的特定利益。实际上,很多所谓的战略联盟无论从战略意图还是从合作精神的角度都不能称为真正的联盟。按照联盟各方的合作程度,笔者把战略联盟划分为两大类,即初级(或松散的)战略联盟和高级(紧密的)战略联盟。大多数成功的战略联盟都经历了从初级到高级的过程,因为随着合作各方了解的深入和合作的加强,合作各方的关系也有松散发展到紧密,合作的范围进一步扩大,联盟的边界进一步拓展。本文主要根据国内外的相关资料,分析战略联盟的结盟动机和发展趋势。

二、战略联盟的动机分析

当今时代,各企业面临的情形恰如“逆水行舟,不进则退”。竞争的加剧,导致竞争成本的急剧上升。任何成功企业都不愿跟对方单兵相接,导致两败俱伤,而让第三者得利。在这种情况下,企业界出现了“双赢理论”:松下幸之助提倡“人同此心,舍身处地,立场轮换,创造双赢”。在美国企业界,有一句名言“既然你不能打倒它,就与它合作”。这也是战略联盟产生的一个原因。如格兰仕从 1992 年开始实施产业转移,从小到大,从弱到强,在 10 年的时间里发展成为微波炉行业的龙头老大。在与跨国公司和国内企业地的恶战中,其规模不断扩大,成本不断降低,市场份额不断提高,在国内市场占有率达 70%,在国际市场占有率达 30%,并且成功地把三星、东芝等跨国公司抛在后面。正是在这种情况下,格兰仕的“娘家”世界著名的电器制造商——东芝公司的常务董事南坡一朗先生表示:“愿意全力以赴配合格兰仕进一步发展”。欧洲菲利公司和法国奥尔公司愿意与格兰仕公司组成战略联盟,将格兰仕品牌推向全球第一。

20 世纪 90 年代以来,战略联盟迅速发展的原因是多方面的,概括起来,主要可从以下几方面来分析:

(1) 世界经济一体化与各种壁垒之间的内在矛盾依然存在。一方面,世界经济趋于一体化,全球化,企业为了生存和发展,十分有必要进入国际市场。另一方面,世界经济存在集团化,区域化趋向,存在着种种投资限制和贸易壁垒,严重阻碍了企业进行全球经营活动。但如果与当地企业进行合作,则可超越各种贸易和非

总之,本文提出的六力互动模型,在应用于产业分析时,可以相对客观和全面地剖析企业所面临的各种市场力量之间的关系——是竞争性关系还是合作性关系?抑或是某种意义上的不相关关系?这样,就更有可能从中找到现实的合作契机,发现潜在的竞争威胁。例如,对于其中的买方,做进一步的展开分析,可以分成中间买方与最终买方两部分。这里,中间买方是指存在于企业外部增值体系中的买主,甚至是买主的买主;而最终买方是指企业的终端顾客,这是企业乃至企业所在产业链赖以生存和发展的根本。由此可见,企业外部增值体系的存在是否有价值,关键是看它能否为终端顾客创造价值,如果对终端顾客是无效的或不必要的,就应坚决地加以清除,否则,这些环节的存在必然会削弱企业产品或服务对最终买方的吸引力。当然,为了形成整个产业链的良性互动,必须要处理好产业链上下游各方的长短期利益分配关系,使得各方愿意并能够共同做大市场。

[参考文献]

- [1] Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980: 4.
- [2] Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 4th ed, Blackwell Publishers Inc., 2002: 91.
- [3] Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 1990: 129.

贸易壁垒,较为顺利地进入该市场,从而实现其全球经营的目标。如美国通用汽车公司和日本丰田汽车公司,于 1983 年利用加州濒临废弃的旧厂址,合资成立了新汽车联合制造公司。对丰田汽车来说,最终目的就是进一步打开美国汽车市场,扩大市场范围。丰田通过这次企业联盟,提前了 3-5 年在美国有了一个生产基地,同时也顺利冲破了美国对日本汽车的“自动限制”。丰田在此项联盟中仅仅投入了一亿美元,就获得了在美国从事汽车制造所需的全部信息,以及如何与工会、地方政府打交道的经验。

(2) 为了弥补各自的资源缺口,在更广阔范围内实现各种资源的最优配置。这里的资源不仅包括有形资源,更包括无形资源,如研发人才、技术创新能力、市场营销经验、品牌声誉、公共关系等等,而且无形资源在经济活动中的重要性与日俱增。但事实上,资源在各企业之间的配合是不均衡的而且企业对资源的需要越来越强烈。在富士通公司总裁表示“技术快速进步及应用的多元化,需要比以往更多的资源”。因此,谋求资源互补就成为企业联盟流行的原因之一。于是,通过建立企业联盟,围绕联盟的共同目标,发挥各自的优势,弥补各自的劣势,可以产生 $1+1>2$ 的效果。

(3) 降低交易成本。在典型的市场交易的方式下,达成一笔交易的成本包括信息的收集、谈判、签约、监督实施以及对策等各方面的费用是很高的。而在完全采取市场交易内部化的情况下,则会导致企业规模过大而带来一系列弊病,如管理成本和财务成本以及决策费用的上升,信息流的速度迟滞等问题。战略联盟作为一种中间化的组织形式,可以较好地协调两者之间的矛盾,降低有关的交易成本。并且由于通讯和交通科技的快速发展,即使是距离相隔较远的企业也能以很快的速度,较低的费用管理联盟,为战略联盟的组织和运行提供了客观条件。

(4) 将联盟作为一种战略工具,谋求利润最大化。行业内的几个主要厂商可以通过联盟控制行业标准,向其他企业征收高昂的专利使用费。如我国的 VCD 和数码相机产业都面临着类似的问题,在某些高新技术行业更是如此。另外,通过实施联盟战略,可以避免无谓的过度竞争。随着越来越多的产品由卖方市场进入买方市场,各个行业的竞争越来越激烈,市场竞争的焦点及层次也发生了显著的变化。在完全的卖方市场的情况下,对消费者来说,关注的是“我能否拥有这种产品”。对企业来说,竞争的焦点是“谁能生产这种产品”。但随着某种产品拥有者的逐渐增多,卖方市场开始向买方市场转化,消费者开始关注产品的质量。在这时候,企业开始感受到同行竞争的加剧,纷纷在提高产品质量上下功夫,企业的规模不断扩大。随后开始进入经营无形资产的时代,各企业为扩大市场份额,提高市场占有率,纷纷提高服务水平和品牌形象,竞争的方式和层面由此而变化,出现了几个市场份额高的企业垄断市场的局面。同时由于企业规模巨大,竞争稍有不慎,便可能造成“一荣俱荣,一损俱损”的严重后果。竞争的日趋激烈以及由此而导致的竞争层次的上升,战略联盟的竞争便开始出现,从现实情况来看,通过建立战略联盟可以摆脱传统的“你死我活,势不两立”的竞争方式,实现“双赢”甚至“全赢”。

(5) 产品生命周期的加速缩短和研究开发成本的快速攀升。在越来越多的产业中,由于技术创新加快,越来越多的产品的生命周期不断缩短。创新是企业竞争优势不竭的源泉,而研究与开发成本节节攀升。据有关的介绍,设计和制造新的 4 兆位随机存储器需要大约 20 亿美元。通常开发新一代记忆芯片至少要 10 亿美元,研制一种新车型需要 20 亿美元以上。单个企业往往难以负担如此巨大的成本。企业之间通过成立战略联盟则可克服这一成本障碍。麦道飞机公司在开发 Mk95 时,与哈勒工程公司及韩国重工结盟开发飞机的机翼,并且与 Buy 和劳莱斯共同开发引擎。总体来说,麦道仅需投资两亿美元,不到飞机整体开发成本的 1/5。面对研发的高昂成本和新产品的商业化的不确定性,即使是财大气粗的跨国大公司也要面临两难抉择。一方面,如果从事高昂的研发,就得面临极不确定的研发投入收益。而另一方面,如果放弃积极的研究开发努力,则又面临在开发下一代产品中专有技术落后的风险,甚至会在新的技术标准的设置方面处于被动地位。而通过实施联盟战略,战略联盟伙伴则可以分担高昂的研发费用。

(6) 降低风险和不确定性。现代企业所面临环境的复杂性,比过去要高得多。单一企业面对复杂多变的市场,其挑战和难度都较战略联盟大的多。因而企业愿意合作以降低风险,减少环境的不确定性。波音公司开发 777 喷气客机时与联合航空公司结成亲密伙伴,由联航担任它的“上市顾客”波音选择一家领导航空公司做伙伴,减少了产品失误的可能性,因为联航无疑会购买大批新飞机。而且,这层伙伴关系也无可避免的影响到联合航空公司的主要竞争对手,因为这些航空公司不希望联航独享这种优势,这样一来,就会有更多的航空公司购买 777 喷气客机。另外,对于研发周期特长的创新项目,通过实施联盟战略,充分发挥各自的专长可以大大缩短研发周期,以赢得速度效益。

(7) 规避企业规模过大而导致的“巨人症”。一方面现在的情况是如果企业规模很小达不到规模经济的要求,会使企业在竞争中处于不利地位。另一方面,速度和时间正日益成为战略优势的重要来源。而企业规模过大,有时又不可避免地带来企业反映迟钝,决策过程冗长的弊端。而且,企业规模扩大的过程不仅伴随着巨大的投入成本,为企业的战略转移筑起难以逾越的退出壁垒,甚至会带来高昂的转换成本,将企业引入骑虎难下的尴尬境地,而且容易出现组织膨胀带来内耗过大的所谓“巨人症”现象:由于企业规模的扩大,管理层次的增加,协调成本上升,管理效率降低,官僚化现象日趋严重,致使企业决策缓慢,难以对付瞬息万变的市场。而战略联盟的战略重要性之一即在于它是对企业资源配置机制的战略性革新,可以不涉及组织实体的膨胀,因而可避免企业组织的过大及僵化,使企业保持灵活的经营机制并与迅速发展的技术和市场保持同步。

(8) 加快组织学习和知识创新。组织学习和知识创新日益成为企业创造和保持持续竞争优势的源泉。企

企业创新网络决策模型

山东财政学院国际投资研究中心 杨德新

[摘要]本文在分析当代企业创新特征和市场经济条件下经济组织方式特点的基础上,从经济组织的角度提出了一个企业创新网络决策模型,供企业在组织创新活动中进行组织方式决策时作参考。企业可针对所决策对象(创新项目或其中的某些活动),通过在内部展开、市场购买和网络展开三者之间进行成本或效益比较,来选择最经济有效的组织方式。

[关键词]创新,网络,经济组织

进入 21 世纪以来,提高企业自主创新能力,成为关系到我国经济可持续发展和经济增长方式转变的一项

业之间通过结盟可以充分利用联盟伙伴的各自优势,通过战略联盟这个转化器,发挥战略联盟的学习和创新效应,充实企业的竞争优势,增强企业的竞争能力。通过战略联盟的组织学习和创新已成为当今众多企业提升竞争能力的一种重要方式。

三、战略联盟的发展和演变趋势分析

战略联盟的兴起,大约在 20 世纪 70 年代。20 世纪 90 年代以后,战略联盟迅速发展,成为一股浩浩荡荡的强大潮流。据统计,1990 年以来,美国国内以及跨国性质的战略联盟,每年以 25% 的增长新快速发展,显示了旺盛的生命力和不可逆转的趋势。

战略联盟经过几十年的发展,从形式到内容都有了很大的变化,哈佛大学教授波特和日本教授竹田之朗曾对企业战略联盟的发展和演变特点进行了分析。本文在此主要在其他学者分析的基础上,结合当今战略联盟发展过程中的新问题,对战略联盟的发展和演变趋势进行简要的归纳和分析,主要表现在以下几个方面:

(1) 战略联盟的资源流向和结构形势发生了很大的变化。当今战略联盟大多是在平等的伙伴基础上建立的,经营能力及资源的不均衡关系发生了很大的转变,从一方输出资源而另一方接受资源的传统模式,转变到以企业间双向或多向的资源流动为特征的新模式。战略联盟的结构形式从传统的链条型转变为网络型,即一个公司同时与若干个公司结盟,而其盟友又可能与另外若干个公司结盟。近十年来,网络模式已成为战略联盟的普遍模式。

(2) 知识联盟成为战略联盟的重要形式,组织学习和知识创新越来越成为战略联盟的根本出发点。在当今不断加速的竞争节奏中,竞争优势往往不单来自成本和质量,更重要的是企业的创新能力,这种创新能力是企业竞争优势的最重要的来源,它比低成本等单纯优势的获得更有意义。战略联盟不仅提高了企业的环境适应能力,还通过企业核心经营能力的不断提高,去主动地创造环境。

(3) 战略联盟中的竞争与合作,分布层次趋于多元化。战略联盟不但在企业整体层面和企业的某些职能层面上存在,而且越来越多的在战略集团的层面上展开。联盟内各成员企业之间常常在某些职能上合作,而在另一些职能上竞争。联盟内各成员企业之间常见“左手挥拳,右手握手”的情况,如通用与丰田、福特与马自达、克莱斯勒与三菱之间建立的战略联盟实际上都保持着既合作又竞争的关系。根据布兹·艾伦·汉密尔顿咨询公司的调查结果,当今企业间联盟的一个重要特点是昔日的竞争对手变成了盟友。同时,一些行业内的企业根据自身的情况结成了不同的战略联盟,原来行业内的企业竞争逐步演变为不同的战略联盟之间的竞争。

(4) 战略联盟的虚拟化趋势增强,形式不断发展创新。科学技术的发展一方面使结盟的成本降低,为战略联盟运作成本的大幅降低和越来越多的战略联盟实行联盟战略创造了条件;另一方面也使联盟伙伴可以不结传统的联盟组织形式而完成结盟的目标。战略联盟的虚拟化趋势不断增强,形式日趋灵活和多样化。

(5) 战略联盟的存在领域和涉及地域不断扩展。近十年以来,战略联盟出现在越来越多的产业中,在汽车、半导体、计算机、信息技术、通讯、机器人开发、航空航天、生物技术等领域都由大量的联盟存在,尤其是高新技术领域的战略联盟有迅速增加的趋势。另外,战略联盟的发生地域不断扩展。虽然从数量上看,建立战略联盟最多的国家和地区仍然是在美国、欧洲和日本这三大贸易集团之间,但从发展趋势上看,发展中国家参与的与发达国家之间的战略联盟日趋增多。据联合国《1997 年世界投资报告》的统计资料,发展中国家参与的跨国战略伙伴关系占全球战略联盟数目从 1989 年的 3% 增加到 1995 年的 13%。

总之,战略联盟从形式到内容与初期阶段相比,都发生了较大的变化,而且这种变化还在不断的变化过程之中。

[参考文献]

- [1]迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 竞争优势[M]. 华夏出版社,1997.
- [2]Pierre Dussauge and Bernard Garrette (1999), COOPERATIVE STRATEGY: Competing Successfully through Strategic Alliance, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- [3]曾忠禄. 公司战略联盟组织与运作[M]. 中国发展出版社,1999.
- [4]Hamel, G. (1991) "Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances", Strategic Management Journal, Vol. 12, Special Issue.
- [5]周建. 企业战略联盟的竞争力研究: 核心竞争能力的观点. 南开管理评论(J). 2000(1).