

□ 颜光华 严 勇

## 企业战略联盟及其在我国企业的应用

**内容提要:**战略联盟是企业获取竞争优势、实现快速成长的一种重要战略,也是西方成功企业进入新兴国际市场最为广泛使用的成长方式。本文从探讨企业战略联盟的基本概念为切入点,在剖析企业成长方式的前提下,研究了有效战略联盟的构建、优势和存在问题,并结合我国企业的现实,提出应用战略联盟不仅是赢得未来国际市场竞争优势的需要,也是我国企业自身发展壮大的需要。

**关键词:**战略联盟 成长战略 竞争优势

**作者简介:**颜光华,男,1933年生,上海财经大学教授、博士生导师;严勇,男,1974年生,上海财经大学企业管理专业博士生。

### 一、战略联盟是一种企业成长战略

自从美国DEC公司总裁简·霍普兰德(J. Hopland)和管理学家罗杰·奈杰尔(R. Nigel)提出战略联盟的概念以来,战略联盟就成为管理学界和企业界关注的焦点。尽管目前管理学界和企业界关于企业战略联盟的概念仍有争议,但从总结战略联盟的各种形式来看,我们可以把它归纳成一个相对合适的定义:战略联盟是两个或两个以上的经济实体(一般指企业,如果企业间的某些部门达成联盟关系,也适用此定义)为了实现特定的战略目标而采取的任何股权或非股权形式的共担风险、共享利益的长期联合与合作协议。

在过去的十几年中,战略联盟的数量激增。战略联盟已成为最广泛使用的战略之一,它可以使来自不同国家的企业共同分担风险、共享资源、获取知识、进入新市场。例如,1986—1995年间美国合资企业的数目递增了423%。战略联盟不仅包括了股权合资企业,还包含了涉及到生产、营销、分销、R&D的非股权协议。国际间的战略联盟是利用来自两个或多个国家的自立组织的资源和治理结构的跨国界合作协议。构建联盟现已成为进入新兴国际市场的常用方式,并成为企业实现快速成长的三种战略之一。在竞争日趋激烈的市场经济中,如果一个企业不能谨慎处理好如何使企业成长壮大的问题,那么这个企业可能会停滞不前甚至会衰落。正像美国管理咨询专家林奇(R. P. Lynch)所说的,企业具有三种成长的基本方式,任何企业都必须从这三种战略方式中作出适当选择。其三种战略方式是:

1. 内部扩张的成长方式。这一方式需要开发、应用先进技术和开拓市场。大多数的企业比较重视这种战略方式,因为它们能够有效地对其实施控制,并且一旦成功,会带来高收益。然而,内部扩张战略方式具有不可忽视的局限性。因为繁荣的市场、良好的毛利以及在人力资源招聘、培训、组织、控制等方面的能力都具有较大的不确定性,当外部竞争环境发生重要变化时,这种内生型的发展往往由于缺乏对外界变化的关注和适应能力,从而导致企业低效成长甚至陷于经营“陷阱”。

2. 实施并购的成长方式。这种方式往往需要大量的资金和较高的利润。欧、美许多公司曾盛行这种方式。然而,无论它是一种注重核心技术的兼并与收购,还是作为多角化策略的一部分,据有人统计的结果显示,失败的比率往往大幅度超过成功的比率。

3. 构建企业战略联盟的成长方式。泰吉(T. T. Tyejee)和奥兰德(G. E. Osland)等人提出了“战略缺口”假设以解释企业运用战略联盟的动机。他们认为,企业在分析竞争环境和评估自身的竞争力及资源时,往往会发现,在竞争环境中它们所要取得的战略绩效目标与它们依靠自有资源和能力所能达到的目标之间存在着一个战略缺口,而战略缺口的存在却在一定程度上限制了企业走依靠自有资源和能力自我发展的道路,这就在客观上要求企业走战略联盟的道路。企业的战略缺口越大,参加战略联盟的动力越大。而且,企业只需投入相对较少的资金,战略联盟就可以在数个市场上纵向或横向建立起来。由于战略联盟的运作要求管理者具有创新的管理方法和技能,这对于初涉此道的企业和管理者来说是有些困难的。

## 二、有效战略联盟的建立

美国学者戴维·雷(David Lei)等人考察了一些企业战略联盟,结果发现有效的战略联盟在建立过程中非常注意以下三个阶段的实施步骤。

### 1. 挑选合适的联盟伙伴阶段

企业在联合与合作之前,首先要树立明确的战略目标,并据此来寻找或接受能帮助实现战略意图、弥补战略缺口的合作伙伴。这是一项艰巨的任务,它需要高级管理层了解双方在一段时间里的目的和战略。一个合适的联盟伙伴的基本条件是:能够带来本企业所渴望的技术、技能、知识风险分担和进入新市场的机会等优势。还要注意,文化上相容、相似的企业比有较大文化差异的企业更适合成为本企业的合作伙伴。

### 2. 联盟的设计和谈判阶段

成功的联盟不仅是以交叉许可安排、联合开发、合资经营、股权共享等联盟方式为基础的初始合作协议,还包括厂址选择、成本分摊、市场份额获得等通常的细节以及对知识创新、技术协同等方法进行设计。企业的高级管理层还应就联盟的共同目标与主要的中层经理和技术专家进行沟通。另外,由于联盟伙伴之间往往存在着既合作又竞争的双重关系,双方应对联合与合作的具体过程和结果进行谨慎细心的谈判,摒弃偏见,求大同,存小异,增强信任。

### 3. 联盟的实施和控制阶段

战略联盟的最终目的是通过联盟提高企业自身的竞争能力。联盟内的企业应该把通过联盟向对方学习作为一项战略任务,最大限度地尽快将联盟的成果转化为我方的竞争优势。联盟往往需要双方进行双向信息流动,每个参加联盟的企业都应该贡献出必要的信息供对方分享,从而提高联盟的成功率。同时企业要合理控制信息流动,保护自身的竞争优势,防止对方得到我方应予以保护的关键信息,作出有损我方的行为,因为联盟伙伴极有可能成为将来的主要竞

争对手。

### 三、战略联盟的优势和存在的问题分析

#### 1. 构建战略联盟的优势

企业为什么要构建战略联盟？战略联盟的优势是什么？企业在与其他企业组成“团队”时需注意哪些因素？管理大师彼得·德鲁克(P. Drucker)把联盟看作“从不协调中创造协调”的最灵活的手段，泰吉等人把战略联盟看作弥补战略缺口的手段，但是他们的观点过于笼统，而林奇则著书对此进行了详细阐述，并指出战略联盟存在一些需要予以重视的问题。

根据林奇的研究，公司进入联盟往注意在以下三个原则：达到战略目标；在增加收益的同时减少风险；充分利用宝贵资源。如果一个联盟达不到这三项原则，那么它就是非战略性的、不成功的、无效率的。以寻找便利、提高经营效率或拯救财务危机为目的而组建的战略联盟可能会给你一个令人失望的结果，因为这种目的可能没有贯彻这三项原则。战略联盟与兼并收购相比，因满足了这三项原则故具有许多优势。实际上，在企业达成一项并购所花费的时间内，它可以构建出数个联盟，而且不必承受招致额外债务负担的风险，也可避免并购中最常见的弊病：公司文化和管理风格不相容使并购整合失败。战略联盟还可为合作双方提供下列其他机制中所不具有的显著优势：(1)协同性，整合联盟中分散的公司资源凝聚成一股力量；(2)提高运作速度，尤其是当大公司与小公司联合时更是如此；(3)分担风险，使公司能够把握伴有较大风险的机遇；(4)加强合作者之间的技术交流，使他们在各自独立的市场上保持竞争优势；(5)与竞争对手结成联盟，可以把竞争对手限定到它的地盘上，避免双方投入大量资金展开两败俱伤的竞争；(6)通过联盟可获得重要的市场情报，顺利地进入新市场，与新客户搞好关系，这些都有助于销售的增长；(7)大公司以股票或 R&D 合约方式的投资将会给小公司注入一笔资本；(8)由于许多联盟形式不含有稀释股权的投资，因而有助于保护股东在各公司的股东权益；(9)组成联盟可给双方带来工程技术信息和市场营销信息，使他们对于新技术变革能够作出更快速地调整和适应；(10)营销领域向纵向或横向扩大，使合作者能够进入新的市场，进入单方难以渗透的市场。一旦战略联盟管理有方，合作双方将比单方自行发展具有更广阔的战略灵活性，最终可以达到双赢(Win-Win)。

#### 2. 战略联盟存在的问题

战略联盟与任何的企业战略一样，也有其不可避免的局限性。大多数公司经理认为面临的最大问题是联盟的控制权问题。据调查，美国经理比欧洲和亚洲的同行更担心失去对联盟的控制权。他们更倾向于避免达成双方各占 50% 的合资企业项目，因为他们担心不能保持住控制权。然而，林奇的观点则是，只要管理机制设计得当，控制权问题可以得到合理解决。通用汽车公司和上汽集团各投资 50% 的上海通用公司必将会遇到此类控制权问题，这将有待于中美双方加强信任，设计良好的管理机制共同运作这笔总投资额达 15 亿美元的大项目。

战略联盟与并购一样，寻找合适的伙伴是联盟构建过程中所遇到的最大难题。如果双方不匹配乃至不相容，容易产生消极的后果。若这一步走得比较顺利，寻找到了合适的伙伴，随着联盟进程的发展，双方的配合将越来越有成效，还可进一步发展为兼并收购。

除了控制权问题和挑选合适的联盟伙伴外，以下几个方面也是构建联盟时需要全面考虑的。

(1)竞争。大多数的联盟协议规定，参与联盟的企业不得与联盟涉及的领域发生直接的竞

争,但是在签署这个协议时务必谨慎从事,因为双方企业的战略地位在将来可能会发生巨大变化,与联盟发生冲突是双方所不愿看见的。联盟双方所拥有的技术应当进行适当保护,否则,就有可能被其中一方用于私自目的,甚至于被用来与主要竞争对手成立另一个联盟。即使拥有先进的技术,有些企业也不愿意立即把它应用到关系不牢固的联盟中,因此必须在双方建立起高度信任关系后再投入新技术,这样做可避免对方的侵害。

(2)无法克服的风险。组建联盟可以分担风险但不可逾越风险。无论协议制订的过程是多么小心谨慎,技术上的失败仍是技术开发联盟失败的主要原因之一。美国麦肯锡咨询公司发现合作技术开发联盟的失败率是50%,原因就在于技术开发的风险很高。在许多技术联盟中联盟本身并没有失败,而是技术开发遇到了突破上的困难,因而联盟没能达到最终目的。

(3)战略转换。有的联盟是为了克服双方固有的弱点、取长补短而建立的。然而随着时间的推移和战略环境的变换,当其中一家企业的弱点不再存在时,它的战略也应该随之发生转换,这样联盟存在的基础就发生了变化,另一家企业将不得不改变它的合作战略。

(4)经营运作的有效性。联盟和其他企业的一个共同特点是,一旦总体战略制定正确,是否成功将有赖于经理们的经营运作,选择了不善经营的经理很可能导致联盟的失败。另外,在联盟中,一合作方若过于相信对方处理问题的能力,尤其是当这些问题被认为是在对方熟练操作的领域内,其结果常常是遭遇失利的。正因为有的经理忽视了联盟与单一企业在管理上的共性和个性,没有对联盟给予足够的重视和支持,联盟往往因缺乏有力的支持而机能失调。

#### 四、我国企业应用战略联盟的必要性和紧迫性

1. 随着经济的全球化,跨国公司对当今世界经济发展起着越来越大的推动作用。目前,全世界共有跨国公司4万多家,其子公司和分支机构约有25万家,遍布全球。从总体经济实力上看,跨国公司的生产总值已占资本主义世界总产值的40%以上,跨国公司控制着80%的工艺研制,75%的国际技术转让。目前国外跨国公司通过战略联盟方式拉大了我国企业在规模、技术、产品等各方面的差距,增加了我国产品输出的难度。因此,我国企业为了在国际市场分工和竞争中占有一席之地,实施战略联盟应成为当前以及今后一段时期的紧迫任务。

2. 中国市场的巨大潜力吸引着世界上许多国家的企业,在新世纪来临之际它们计划从中国市场上占取市场份额并取得丰厚的回报,这将对我国的企业带来冲击。而且,一旦我国加入世界贸易组织并承诺进一步开放市场,那么外国的公司将对我国中小企业造成巨大的竞争压力。我国企业今后面临的将是严峻的竞争考验,它们将不能或很少得到政府的关税或非关税壁垒的保护,唯有依靠自己的实力才能生存下去。因此,我国企业应着眼于今后的艰巨形势,采取兼并、收购特别是战略联盟的形式壮大自身实力,才能维持生存并得到成长。

3. 经营环境的复杂多变增加了企业的经营风险。目前,企业需要承担的经营风险来自于政治、金融、技术等多个方面。就技术风险来说,企业的研究与开发需要巨额的投资,尽管研制成功会带来丰厚的收益,但一旦失败,也会导致企业的破产。我国现有国有企业的资金主要来自于国家的投资,承担着国有资产的降低风险和保值增值责任。我国大多数的集体、民营和私营企业的资本不够雄厚,难以承受住巨大的技术风险,因而投资于技术开发的资金非常有限。因此,无论是我国的国有企业还是集体、民营、私营企业都可以通过与其他企业结成战略联盟来降低技术投资风险,同时有助于减少不必要的重复性投资,而且还可以相互交流信息、传递技术,加速研究与开发的发展,增强企业的竞争力。

## 五、我国企业应用战略联盟的现状分析及建议

我国企业的成长战略方式目前还主要是以内部扩张为主。这种方式能为企业奠定良好的基础和实力,有其优点,也有速度太慢、综合实力要求高等局限性。兼并收购是欧、美企业盛行的扩张方式,当今世界的大跨国公司几乎无一不是通过兼并收购方式发展成长起来的,但是兼并收购风险大、失败率高。有人认为,美国有大约 80% 的并购交易是不应发生的。通用电气公司的研究结果也表明有 95% 的兼并收购结果令人失望。因而,国外许多公司已经或正在把战略联盟作为最佳选择。彼得·德鲁克曾经说过“90 年代是战略联盟的时代”,此话虽然言过其实,但也是无可否认。事实表明,由著名公司组成的许多战略联盟已成为当今全球经济舞台上的明星,最有名的莫过于微软公司和英特尔公司合作形成的 Wintel 联盟,占据了世界电脑业的大半江山,每当微软推出功能更强的软件后,英特尔集成芯片的需求量就上升,同样,当英特尔生产出速度更快的集成芯片后,微软的软件因有了更好的载体而显得更有价值。

经济转轨时期的我国企业,不仅应建立适应市场经济的现代企业制度参与国际经济竞争,而且应从战略管理的角度与国际接轨搞好企业的战略经营。目前在许多产业领域中,我国企业正处于成长阶段,实力不够雄厚。例如在信息产业,我国无论是以硬件生产为主的企业,还是以软件设计为主的企业,其产品的营销、开发、生产能力与英特尔、IBM、微软相比,显然竞争力还很不强。因此,提高产业和企业的竞争力、促进企业快速的成长成为这些产业和企业目前的主要战略指导思想。

令人高兴的是,我国已有一些企业把目光投向了战略联盟,运用联盟战略来增强抵御风险的能力,加强技术的研究开发能力,提高生产、营销能力。例如,北大方正集团和 IBM 的“联姻”引人注目。1997 年 6 月,IBM 看好方正集团的实力和未来,与方正签定了软件开发与全球合作协议。除双方共同合作开发外,IBM 还利用其在全球市场的分销网络,销售方正的飞腾软件和最新 RIP。最近见诸报端进军信息产业的还有:海信集团与联想集团共同承担计算机国家攻关项目;海尔与上海广电局达成研究开发协议等。

目前我国的企业战略联盟,除了在传统产业上建立一些合资企业以外,还主要是建立共同的技术研究开发协议,且多在计算机、通讯技术等信息产业,这反映了在信息经济时代到来之际我国企业对于主要来自国外严峻挑战的反击。然而,我们还应看到,欧、美、日等发达国家的先进企业对我国民族工业的挑战不仅仅在信息产业,而且在日化行业、饮料业、快餐业、零售业等诸多行业,我国企业也已受到了前所未有的冲击。对处于这些行业的我国企业来讲,除了内部自我扩张和兼未收购外,企业之间构筑战略联盟也不失为明智之举。例如,上海华联超市实施战略联盟战略,先后在较短时间内发展了 150 家加盟店,与沪上多家外资超市展开竞争,效果显著。因而,作者认为,我国企业战略联盟的形式不应仅限于研究与开发联盟,还可以形成生产联盟、营销联盟、原材料供应联盟等多种形式;可以是国内企业间的联盟,还可在中外企业间搭建“鹊桥”。我国大企业构筑战略联盟有非常重要的意义和作用,他们不仅应当抓住联盟的优势加以利用,提高自己的竞争能力,而且要正确处理好联盟中存在的问题。根据国外经验,战略联盟不只是大企业才有资格构筑,中小企业之间或小企业与大企业之间也可运用联盟战略。我国企业今后面对的将是竞争更加激烈的国际国内买方市场,为更好地“在竞争中合作,在合作中竞争”,以取得竞争优势,促使企业不断成长,作者建议我国的管理学界和企业界结合起来,共同研究企业战略联盟在我国的进一步应用。这是未来市场竞争优势的需要。(下转第 44 页)