



中国企业联盟

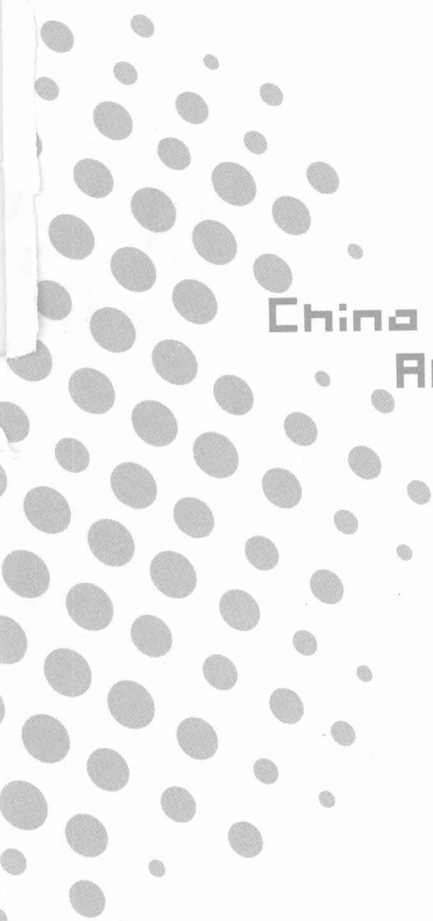
CHINA
CORPORATE
ALLIANCE

中国企业 战略联盟报告

主编 | 刘彦龙



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



China Corporate
Alliance

中国

企业战略联盟报告

刘彦龙 主编

出版发行：中国经济出版社（北京市西城区百万庄大街24号）

网址：www.ceph.com.cn

责任编辑：刘彦龙（电话：010-6800825-010，电子邮箱：liuyanlong@ceph.com.cn）

封面设计：米红

文字编辑：米红

设计：米红

印刷：北京中印新华印刷有限公司

开本：787mm×1092mm 1/16

版次：2008年8月第1版

印次：2008年8月第1次印刷

书号：ISBN 7-5017-8819-9 F·789



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目(CIP)数据

中国企业战略联盟报告/刘彦龙主编. —北京:中国经济出版社,2008.8

ISBN 978-7-5017-8616-9

I. 中… II. 刘… III. 企业—经济合作—研究报告—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 099288 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:余静宜(电话:010-68359421, E-mail: Jingyi_v@126.com)

责任印制:张江虹

封面设计:华子图文

经 销:各地新华书店

承 印:北京中科印刷有限公司

开 本:787mm×960mm 1/16

版 次:2008年8月第1版

印 数:2000册

书 号:ISBN 978-7-5017-8616-9/F·7600

印张:39.25 字数:868千字

印次:2008年8月第1次印刷

定价:180.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,由我社发行部门负责调换,电话:68330607

版权所有 盗版必究

举报电话:010-68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话:12390

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

编 委 会

主 编 刘彦龙

执行主编 赵 岑

副 主 编 吴 健

出版总监 吕 尤

编 者 刘宏程 李 健 李 帅

方立波 张 帷 王姗姗

序

刚柔之势 纵横天下

在 20 世纪 80 年代初期,由美国 DEC 公司总裁简·霍普兰德与企业管理学家罗杰·奈杰尔提出了企业战略联盟概念后,立即在西方企业的市场竞争中成为了一个有力的组织形式,并且得以迅速发展。当兼并与收购成为欧美跨国企业主要扩张的发展方式后,其高风险性和高失败率也随之而来,有报告显示,美国大约有 80% 的并购是不应该发生的,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。因此,战略联盟的组织方式就逐渐成为跨国公司扩张发展的最佳选择。特别是到了 90 年代,企业之间的研究与开发协定、技术交流协定、购买协定的数量都有了大幅的上升。其中,35%~40% 的联盟协定是由一国或经济一体化内的公司所签订,而 55%~65% 的联盟协定是由不同区域或一体化范围内的公司所达成,全球性跨国公司几乎平均每家都有 60 个重要的战略联盟。对此管理大师彼得·德鲁克说:“20 世纪 90 年代是一个战略联盟的时代。”

纵观世界 500 强企业在全球经济竞争中,充分发挥战略联盟这一组织创新之优势,创造出了无比动人的杰作。从雷诺—日产联盟的日产汽车复兴计划 NRP 到奔驰、菲亚特、福特等汽车制造商的产权结构联盟;从苹果公司和数字公司建立生产标准的联盟到松下与德国仪器公司建立共同开发芯片的联盟;从西班牙航空与泰国航空公司建立的欧洲与亚洲运输战略联盟到波音公司与麦道公司的股权联盟;英、法、德与西班牙四国建立的空中客车联盟;再到英国壳牌石油公司与俄罗斯石油公司建立合作开发西伯利亚石油联盟;特别是被誉为世纪联盟的微软公司与英特尔公司建立的 WinTel 联盟,占据了世界电脑生产的半壁江山,每当微软推出功能更强的软件时,英特尔集成芯片的需求量就会上升,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更显现价值。再有 IBM+东芝+西门子的 DRAM 研发联盟;英国电缆无线电公司建立的国际联盟;爱立信和诺基亚、西门子的无线电话全球标准联盟,从而建立了

世界 70 个国家和地区的 GSM 网络；法国电讯、德国电讯和美国 Sprint 公司组建“全球一号”一体化服务系统联盟；英国电讯与美国第二大长途电话公司 MCI 通过股权联盟方式成立了“音乐会”，为 50 多个国家和地区、800 多个城市提供一体化国际通讯服务，等等。

当我们在欣赏西方当代企业家们这些已经被赋予了艺术化激情的案例时，不免会使人怦然心动。同时也让我们不能不想起在中华文明史上更具辉煌成就的纵横学派大师们“一怒而天下惧，安居而天下息”的大气磅礴之势，虽然历史的尘埃早已落定，而纵横家们的传奇故事却使“战略联盟”的概念和意义深入人心。早在 2000 年前的春秋战国时期，风云四起，群雄争霸，苏秦凭其三寸不烂之舌，合纵六国，配六国相印，统六国共同抗秦，显赫一时，而张仪又凭其谋略与游说技巧，将六国合纵土崩瓦解，为秦国统一立下不朽之功。他们正所谓是一言之辩，强于九鼎之宝；三寸之舌，胜过百万之兵；以摇唇鼓舌，立取倾相。

《鬼谷子》无疑是历史上第一部提出战略联盟概念和理论的著作。苏秦、张仪、庞涓、孙臆、茅蒙、徐福在春秋战国时代都成为了不可或缺的人物，是一面引领各路英豪的旗帜，他们出身鬼谷学府，受教于鬼谷子而成为了中国纵横学派的第一代大师。《鬼谷子》在今天被誉为从政经商、为人处事的旷世奇书，也是谋略权术、纵横捭阖的智慧禁果。在中国传统文化中，纵横学派被定义为是一种实用主义哲学，受到主流文化儒家“仁义礼智信”思想的排斥，但纵横学派战略联盟思想在当时对诸侯国的政治、经济、军事、外交以及各诸侯间的关系产生了巨大的影响。纵横家们根据民心向背和政治家们的心性、能力、品质、憎恶等为了维护自己所服务的利益集团，提供了一套行之有效的方法论和解决方案，他们“智用于众人之所不能知，而能用于众人之所不能”，潜谋于无形，常胜于不争不费，从而建立了丰功伟业，正可谓是纵横学派的精髓之道——刚柔之势，纵横天下。因此，对纵横学派的研究和探讨对推动中国企业战略联盟的理论和实践将会产生巨大的影响和价值。

2006 年，我们成立了中国企业联盟课题组，全方位的对中国企业的战略联盟状况进行了考察和研究。通过对目睹企业联盟理论和实践在发达国家的迅猛发展、国内的企业相比之下的差距，以及一些联盟先锋在各自领域内后发而自发的努力，感受到“战略联盟”理论与实践的发展对于中国企业获取核心资源、实现技术创新和“走出去”战略，具有重大的推动作用和深远的现实意义！我们迫切需要这样的基础数据以及一系列的研究分析，尝试建立这样的—个框架，来总结、梳理、借鉴、探索经典和前沿的企业联盟理论；在此基础上，最大程度的汇集我国已有的联盟案例，并试图发现其运行特征

与规律;达到一定数据量的积累后,我们将会用数理方法进行回顾性和预测性的定量分析。本报告便是在这样的一个指导思想和脉络下所完成的。

为了完成本课题研究,中国企业联盟课题组邀请多位国内外知名专家学者和企业家参与到课题研究中来,主要针对中国企业在资源整合与规模扩张中的组织创新模式问题进行了多项专题研究,并探索、推广企业联盟的组织形式、管理方法和发展趋势的理论与实践。随着课题研究的不断深入,有更多关心企业联盟问题的学者和企业家相继加入到课题组,使我们拥有了一批优秀的研究人员,他们对报告的编著投入了大量的智慧与精力,在数以千万计的文字资料中深入挖掘出了近十年来公开报道的几乎全部联盟案例,并奔波于各地,完成了百余家企业的访谈,获取到本报告中最宝贵的第一手资料。

在此需要特别感谢的是,中国移动、中国铁建、首钢集团、天津泰达集团、绿地集团、万通地产、潍柴动力、北京青年报、中国银联、中企动力等众多企业,对课题组的研究访谈工作给予了大力的支持与帮助。他们作为国内企业战略联盟的先行者,经历了成功与失败的历练,在缺少理论指导的条件下,勇于探索、无畏艰险,为中国的企业联盟实践积累了难得的经验和教训,并创造出了一个个引人入胜的联盟案例,让我们得以自豪的是很多中国企业家已经使用了联盟的组织形式走向了国际竞争的舞台。在此报告中他们又将这些战略联盟历程中的经验和教训都无私的贡献出来,使得我们的读者有幸在本报告中了解到各个联盟案例背后的种种故事,相信对于正面临战略联盟决策的众多中国企业,将有着积极的借鉴意义。

经过两年来的考察分析,课题组研究的成果将会编撰成两部著作呈现给广大读者。第一部分是《中国企业战略联盟报告》,第二部分是《中国企业联盟白皮书》。白皮书侧重于理论学术方面的研究与探讨,而本报告则更专注于对于联盟案例的剖析。通过本报告所展现的案例,我们可以明显的感受到,企业联盟在我国的发展还是远远落后于发达国家的水平。从战略联盟自身的角度来看,还存在联盟意识缺乏、联盟形式单一、联盟层次较低、联盟规模不大等诸方面的不足;从外部支持的角度来看,还比较缺乏理论上的指导、经验上的借鉴和政策上的支持;而从联盟未来发展的角度来看,如何发展“走出去”的国际化战略联盟,如何推动非股权式的联盟,如何以技术联盟推动自主创新等,也都是我们中国企业家们所面临的各种新问题,更是我们课题组目前研究的重点,对此,我们在本报告和白皮书中也给出了一定的解决思路。

从我们研究成果来看,我国的企业联盟虽然还处于发展的初级阶段,仍处于较低水平的数量成长阶段,还存在各种各样的问题有待解决。但中国企业战略联盟已经出现



了迅猛的发展趋势,这就更加需要企业界、理论界、舆论界等各方面的参与和推动,也需要引起政府各部门的重视,并给予大力的推动、指导和监管。中国企业联盟课题组将会不遗余力的持续推动这一研究项目,跟随着中国企业联盟的发展进程进行长期的跟踪研究,最终归纳总结出适合中国企业发展战略联盟理论,并以此来指导中国企业的联盟实践。在此我们也希望各位读者对我们的研究提出意见、指出不足,并贡献出有益的经验与智慧,共同推动中国企业充分运用联盟这一有力工具,以更强大的姿态来参与国际竞争。

我们不可否认西方的企业管理理论在社会经济和文化思想上对人类商业文明所作的贡献,特别是要努力学习他们对企业战略联盟实践所创造的思想和技巧。但是由于中国企业管理的社会环境所具有与世不同的特质,就决定了中国企业家们在吸收并蓄与改革创新的标准和要求方面必须具有更高的境界,这种特质不仅反映在中华文明5000年传统继承的属性,也反映在当代中国社会主义市场经济管理体制的独特性上。所以,对中国企业战略联盟课题的研究使我们更加深刻的意识到,中国企业家们更具备深厚的战略联盟文化思想的土壤,虽然现在落后西方企业家在战略联盟上所取得的成就,但我们相信随着中国经济的持续发展和法律制度的逐步完善,在不久的将来企业战略联盟大师必将会在中国企业家中产生。

刘彦龙

2008年夏 于北京畅观楼



【战略篇】



中国企业战略联盟报告

目 录

【基础篇】

第一章 绪 论 3

- 1.1 企业战略联盟的概念及其界定 5
- 1.2 企业战略联盟的性质 6
- 1.3 企业战略联盟中的竞争与合作 8

第二章 企业战略联盟概述 13

- 2.1 企业战略联盟产生的背景 15
- 2.2 企业联盟的类型 17
- 2.3 企业联盟的特征 22
- 2.4 企业联盟形成的影响因素 24

第三章 企业联盟现状与趋势 31

- 3.1 全球企业联盟概况 33
- 3.2 跨国企业联盟的现状 34
- 3.3 跨国企业联盟的发展趋势 36
- 3.4 我国企业联盟的现状 38
- 3.5 我国企业联盟存在的问题 39
- 3.6 中国企业联盟发展趋势 41



【报告篇】

第四章 重要行业企业联盟报告

47

4.1 钢铁行业联盟报告	49
4.2 汽车行业联盟报告	68
4.3 能源行业联盟报告	92
4.4 化工行业联盟报告	115
4.5 电力行业联盟报告	135
4.6 机械行业联盟报告	154
4.7 纺织行业联盟报告	171
4.8 家电行业联盟报告	188
4.9 电子信息行业联盟报告	210
4.10 电信行业联盟报告	263
4.11 交通运输行业联盟报告	300
4.12 房地产行业联盟报告	327
4.13 酒店旅游行业联盟报告	356
4.14 金融行业联盟报告	375
4.15 传媒行业联盟报告	404
4.16 食品行业联盟报告	435
4.17 医药行业联盟报告	463

第五章 跨行业企业联盟报告

493

5.1 钢铁行业与其他行业联盟报告	495
5.2 电力行业与其他行业联盟报告	501
5.3 电子信息行业与其他行业联盟报告	506
5.4 互联网行业与其他行业联盟报告	513
5.5 交通运输行业与其他行业联盟报告	518
5.6 房地产行业与其他行业联盟报告	525
5.7 金融行业与其他行业联盟报告	530
5.8 传媒行业与其他行业联盟报告	537
5.9 食品行业与其他行业联盟报告	545
5.10 百货零售行业与其他行业联盟报告	551
5.11 能源、家电、电信行业与其他行业联盟报告	558



【发展篇】

第六章 企业技术联盟与自主创新 571

- 6.1 技术联盟的概念与分类 574
- 6.2 技术联盟的形式及其特征 575
- 6.3 企业技术联盟的管理——成功案例的启示 580
- 6.4 技术联盟——走向自主创新之路 593

第七章 中国企业跨国联盟报告 599

- 7.1 跨国联盟是中国企业走向世界的必由之路 601
- 7.2 中国企业跨国联盟的发展历程 610
- 7.3 中国企业跨国联盟存在的问题 615
- 7.4 中国企业跨国联盟的对策与建议 617

JICHUPIAN

基础篇

第一章 绪论 ● 第二章 企业战略联盟概述 ● 第三章 企业联盟现状与趋势

第一章

绪 论

XU LUN

随着经济全球化和科学技术的迅猛发展,越来越多的企业开始认识到:单凭企业自身的力量很难在激烈竞争的市场环境中求得生存和发展。20世纪80年代以来,西方企业尤其是跨国公司迫于强大的竞争压力,开始对企业竞争关系进行战略性的调整,纷纷从对立竞争走向大规模的合作竞争;其中合作竞争最主要的形式之一就是建立企业战略联盟。战略联盟作为企业组织关系中的制度创新,已成为现代企业强化其竞争优势的重要手段,被誉为20世纪20年代以来最重要的组织创新。

企业战略联盟,简单地说就是企业与企业之间通过进行战略性的合作,形成一种协作性的竞争组织,但合作各方仍保持其生产经营的独立性。它不同于垄断组织和企业集团等其他经济联合体,联盟企业之间在合作中竞争,在竞争中合作,并在合作过程中获取更为强大的竞争优势。

1.1 企业战略联盟的概念及其界定

战略联盟(Strategic Alliance)最早是由美国DEC公司总裁简·霍兰德和管理学家罗杰·奈格尔首先提出,随即在实业界和理论界引起巨大反响。20世纪80年代初以来,战略联盟这种组织合作形式在西方企业中得到了迅速发展,尤其是跨国公司之间在全球市场竞争中纷纷采取这种合作方式。

但战略联盟的概念自从被提出以后,并没有在理论上对其进行严格的定义,甚至在研究企业组织间合作问题时,使用的概念除战略联盟外,还有“战略伙伴”(美国、欧洲)、“虚拟企业”(美、日)、“战略提携”(日本)、“强强联合”(中国),这些概念在内涵和外延上都有一定的差别。因而,西方学者都在各自的文献中对战略联盟进行了不同的解释,以下对各种观点进行综述。库尔盼(Culpan, 1993)将战略联盟定义为跨国公司之间为追求共同的战略目标而签订的多种合作安排协议,包括许可证、合资、R&D联盟、合作营销和双方贸易协议等。迈克尔·波特(M. E. Porter)在《竞争优势》一书中提出:“联盟是指企业之间进行长期合作,它超越了正常的市场交易但又未达到合并的程度,联盟的方式包括技术许可生产、供应协定、营销协定和合资企业。”在波特看来,“联盟无需扩大企业规模而可以扩展企业市场边界。”邓宁(Dunning, 1995)没有直接给出战略联盟的明确定义,但作了如下描述:“战略联盟可以采取股权共享的方式,如企业合并、合资新建,同时也包括R&D伙伴、合作生产、共同营销和分配等非股权形式。”而蒂斯(Teece, 1992)则从另外一个角度对战略联盟进行了较为明确的界定,他认为战略联盟是两个或两个以上的伙伴企业为实现资



源共享、优势互补等战略目标，而进行以承诺和信任为特征的合作活动（Constellation）。包括（1）排他性的购买协议；（2）排他性的合作生产；（3）技术成果的互换；（4）R&D合作协议；（5）共同营销。最近，美国学者阿·萨拉福丁（A. Salahuddin, 1997）在一篇文章中指出：“战略联盟是企业保持自身独立性的同时，为追求共同的目标而走在一起合作创造更大价值的特殊关系。”

库尔盼把战略联盟定义为一种协议关系，这种界定过于宽泛不够明确。邓宁的描述概括出了战略联盟的两种形式：股权和非股权形式，但他把企业合并也视为战略联盟，则模糊了联盟和一体化的界限。本书赞同波特的观点，战略联盟虽然超越一般的交易关系，但并没有达到合并的程度，实际上战略联盟是介于一般市场交易关系和企业一体化之间的中间组织。蒂斯认为战略联盟排斥直接市场交易关系的观点显然是非常中肯的，蒂斯的定义在某种程度上切中了战略联盟的本质，但其涵盖范围稍窄一些：它仅仅指的是战略联盟中非股权参与的契约安排形式，没有包容战略联盟的另一种重要形式，如双方股权共同参与的合资企业。阿·萨拉福丁的解释强调了联盟企业之间的平等独立性和合作互利（1+1>2）的特征，从另一个角度揭示了战略联盟的本质，但其所指的“特殊关系”则含混不清。

综合以上各种观点，要给战略联盟进行精确定义是非常困难的，但具体来说：企业战略联盟是指两个或两个以上的企业为了实现资源共享、风险或成本共担、优势互补等特定战略目标，在保持自身独立性的同时通过股权参与或契约联结的方式建立较为稳固的合作伙伴关系，并在某些领域采取协作行动，从而实现“双赢”或“多赢”。

由此可见，企业战略联盟应包括以下一些主要内容：（1）企业战略联盟的建立有相对明确的战略目标，双方的合作更多地是出于战略层面上的考虑，也就是说合作的基础是建立在双方未来的“共同愿景”上，而不是仅仅为了谋求眼前的短期或局部利益。（2）联盟企业之间是一种合作伙伴关系，超越一般的交易关系，同时也不存在控制和被控制的隶属关系。双方在密切合作的同时，仍保持各自的独立性和平等地位。（3）战略联盟关系的建立和维持主要有两种方式：股权参与或契约联结。股权参与就是通过相互持股或共同出资建立一家新企业（如合资）等方式使联盟各方紧密结合在一起；契约联结则是通过签订各种协议来保护各成员企业间的利益或约束彼此的行为。另外，双方虽不一定签署正式协议，但在承诺和信任的基础上通过“默契合约”的方式来维系双方的合作行为，这种方式也可视为契约联结。（4）联盟企业之间的合作并不一定是全方位的，可能在某些领域进行合作，而在其他领域又进行竞争，即联盟双方的合作大多数情况下是在有限的领域内进行的。（5）联盟的出发点是为了“双赢”，需要通过合作获取大于各自“独立”或“对立”行动所获取的利益。

需要特别强调指出的是：尽管战略联盟是最早发轫于跨国公司的全球化竞争，并且也多作为巨型跨国企业所采用的一种协作方式，但决不仅限于跨国公司的国际合作。作为企业的经营战略和协作模式，同样适用于以国内经营为主的中小企业。

1.2 企业战略联盟的性质

企业战略联盟就其本身而言是非常复杂的，它可同时表现为企业与市场之间的一种组织