

管理科学学术丛书

MANAGEMENT

战略联盟理论与实践

HANLUELIANMENG LILUN YU SHIJIAN

贡晓哲 / 著



经济科学出版社

管理科学学术丛书

本书由北京市教育委员会科学技术与研究生教育建设项目资助

战略联盟理论与实践

负晓哲 著

经济科学出版社

责任编辑：谭志军 王东岗

责任校对：杨晓莹

版式设计：代小卫

技术编辑：潘泽新

战略联盟理论与实践

负晓哲 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

富达印刷厂印刷

华丰装订厂装订

880×1230 32 开 11 印张 290000 字

2006 年 6 月第一版 2006 年 6 月第一次印刷

ISBN 7-5058-5660-X/F·4919 定价 20.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

管理科学学术丛书

编辑委员会

主 编：葛新权
副主编：唐五湘
谢太峰
刘 宇

丛书序言

为了提高北京地区高等学校学科建设水平，北京市教育委员会于2002年启动了北京市重点学科和重点建设学科计划，从2003年起到2007年连续五年进行建设，以促进学科上水平、上层次；在确保学科水平全国第一的地位的同时，积极地为北京地区社会发展与经济建设服务，以及为北京市政府部门提供决策支持服务。

北京机械工业学院工商管理分院的《管理科学与工程》学科经过公平竞争，被选为北京市重点建设学科。

工商管理分院是北京机械工业学院一个最大的系。拥有管理科学与工程、技术经济及管理、企业管理、国民经济学四个硕士授权学科；拥有会计学、会计学（注册会计师）、财务管理、财务管理（证券与投资）、市场营销、工商管理（生产与质量管理）、信息系统与信息管理等五个学士学位专业；工商管理分院下设会计学、财务管理、市场营销、工商管理、信息管理五个教研室；工商管理分院拥有微机实验中心、会计电算化、ERP、金融模拟、资料室等五个实验室。现有教授8人、副教授19人，青年教师都具有博士或硕士学位。在教师中，有跨世纪学科带头人、北京市政府顾问、证券投资专家、国家注册审核员、

国家注册会计师，他们分别在计量经济、科技管理、证券投资、质量管理和财务会计教学与研究领域颇有建树，享有较高的知名度。近五年以来，在提高教学质量的同时，在科学研究方面也取得了丰硕的成果。完成了3项国家级项目和6项省部级项目；荣获1项省部级科技进步二等奖和1项省部级科技进步三等奖；经省部级鉴定，2项达到了国内领先水平；出版专著20部；出版译著8本；出版著作40部；出版教材16本；发表论文100余篇，其中国家核心期刊论文近60篇。这些成果直接或间接地为政府部门以及企业服务，特别地服务于北京地区社会发展与经济建设。为重点建设学科《管理科学与工程》建设与发展打下了一个比较坚实的基础。在此基础上，根据我们的特色，《管理科学与工程》学科下设知识管理、科技管理、投资管理三个学术研究方向。在北京市教育委员会资助下，把我们的建设成果结集出版，形成了这套丛书。

《管理科学与工程》学科发展日新月异，我们取得的成果不过是一家之言，难免有不当甚至错误之处，敬请批评指正。这也是我们出版丛书的一个初衷，抛砖引玉，让我们共同努力，提高我国管理科学与工程学科研究的学术水平。

主编：葛新权

2003年10月于北京育新花园

前 言

企业战略联盟的蓬勃发展始于 20 世纪 90 年代,这种战略扩张形式近年来引起了企业战略管理学者广泛的研究兴趣。企业联盟战略在近十多年里的普遍应用,表明战略联盟具有深层次的合理性以及研究价值。

虽然国际企业采取“合作竞争”战略已蔚然成风,而且国外企业战略联盟的研究文献已有很多,但目前国内对于企业战略联盟的研究还很不深入,多停留在分散性引介层次,而且多为某一新兴产业具体企业联盟效果的描述。可喜的是有关企业战略联盟机理的经济学解释近年来开始被研究者关注,国内几所著名大学也有了关于战略联盟方面的博士硕士论文,但是这些研究的重点在于战略联盟的机理分析,而对于这种新型的企业竞争策略和理念从应用性角度的研究尚少有系统论述,特别是将战略联盟理论引入中国乳制品企业的应用研究则更为少见。基于此背景,我在导师徐恩波教授的鼓励和倾心帮助下,大胆地在这方面做了一点探索性的工作。

尽管从国内市场来说,近年来由于乳品市场需求的快速增长,使得乳业成为“朝阳产业”,但我们也应看到,国际跨国公司的抢滩夺地时刻都没有停止过。相较于国际大型乳品加工企业来说,国内企业规模小,资本实力弱,技术和管理水平相对落后,所以竞争压力会越来越大。面对这样的竞争环境,作为乳业发展主体的乳品加工企业来说,战略联盟这一近年来兴起的新型企业竞争策略和产业组织方式是必然的选择。但是,我们必须清楚的是尽管战略联盟是一种有效的企业竞争策略,但它的有效实施必须是建立在企业核

心竞争力的基础之上，也正是从这个意义上本书得出结论：大中型乳品加工企业尤其是大型乳品加工企业是乳业战略联盟的主体，但小企业并非没有存在的必要；相反地，小企业一方面为大企业提供了联盟扩张的基础，另一方面通过联盟实现规模经济，塑造自身的核心竞争力，大小企业最终殊途同归，共同促进中国乳业的健康发展。但是，由于乳品的自然、经济属性和乳业的产业特征所决定的大型乳品企业具有相对较强的竞争优势，中小企业尤其是小企业核心竞争力的定位与形成就成为未来中国乳业发展的核心问题。因此，战略联盟应该而且能够成为实现“做强做大中国乳业”的基本策略。

本书是在博士论文基础上完善而成的。导师徐思波教授给予我许多的帮助和指导，他渊博的学识和严谨的治学态度为我树立了榜样。在这里还要特别感谢北京机械工业学院葛新权教授在本书定稿过程中给予的倾心指导和帮助。

本书的出版得到了所在工作单位北京机械工业学院工商管理学院的资助。

最后，谨借本书付梓之际，向曾给予我支持与鼓励的师长、前辈和同行朋友，尤其是北京机械工业学院工商分院的领导和同事们，表示由衷的感谢，并当以加倍努力地学习与工作，报答他们的恩情和厚望。

该书是北京市教育委员会科学技术与研究生教育建设项目“知识管理与技术经济平台建设”的成果之一。

由于本人水平有限，书中错误和不足之处难免，敬请专家学者和广大读者批评指正。

作 者

2005年10月20日于北京

目 录

丛书序言	(1)
前言	(1)
第 1 章 导言	(1)
1.1 研究背景	(1)
1.2 研究目的与意义	(9)
1.2.1 研究目的	(9)
1.2.2 研究意义	(11)
1.3 国内外研究动态	(13)
1.3.1 中国乳业发展研究动态	(13)
1.3.2 国内外战略联盟研究动态	(17)
1.3.3 简要述评	(23)
1.4 研究思路与方法	(24)
1.4.1 研究思路	(24)
1.4.2 研究方法	(25)
1.5 本书的创新之处	(26)
第 2 章 战略联盟的一般分析及其理论基础	(29)
2.1 战略联盟的界定与分类	(29)
2.1.1 战略联盟的界定	(29)
2.1.2 战略联盟的分类	(37)

2.1.3	战略联盟分类在乳业中的具体应用	(39)
2.2	战略联盟的性质与特征	(41)
2.3	战略联盟与其他企业合作关系的比较	(43)
2.3.1	企业间关系的演进	(43)
2.3.2	战略联盟与其他企业合作关系的比较	(44)
2.4	战略联盟与企业购并的比较分析	(47)
2.4.1	企业购并	(47)
2.4.2	企业购并与战略联盟的比较	(48)
2.5	战略联盟与“公司+农户”的比较	(49)
2.6	战略联盟的理论基础	(51)
2.6.1	交易费用理论	(51)
2.6.2	产业组织理论	(58)
2.6.3	企业价值链分解与整合理论	(59)
2.6.4	资源依赖理论	(65)
2.6.5	资源基础理论	(66)
2.6.6	组织学习理论	(67)
2.6.7	社会交换理论	(69)
2.6.8	产业网络理论	(70)
第 3 章	中国乳业的发展前景与问题透视	(72)
3.1	相关概念的界定	(72)
3.1.1	乳及乳制品	(72)
3.1.2	乳业及乳业价值链	(74)
3.2	中国乳业的产生与发展前景	(75)
3.2.1	中国乳业的产生	(75)
3.2.2	中国乳业发展现状	(78)
3.2.3	中国乳业发展前景判断	(90)
3.3	现阶段中国乳业存在的主要问题剖析	(92)
3.3.1	头重脚轻, 争抢奶源	(92)

3.3.2	过度竞争有余, 协作发展不足	(93)
3.3.3	中小乳品企业面临困难很多, 日子很不好过	(93)
3.3.4	“公司+农户”的利益分配仍难兼顾, 奶农 很难共享企业利润成果	(94)
3.3.5	原料奶及奶粉的质量较差, 其源头中隐含的 乳品卫生质量安全问题不少	(94)
第4章	中国乳业战略联盟的成因与障碍分析	(96)
4.1	乳业战略联盟的界定及其主体	(96)
4.2	中国乳业战略联盟的成因分析	(97)
4.2.1	乳品的自然属性和产业特征是联盟的内在要 求	(97)
4.2.2	剧烈的市场竞争以及联合预防乳牛重大传染 疾病, 提高疾病突发应变能力是乳业联盟的 外部动力	(105)
4.2.3	战略联盟是乳业一体化经营的有效手段	(112)
4.3	中国乳业战略联盟的可行性分析	(113)
4.3.1	巨大的乳品市场潜力是乳业联盟的基础	(113)
4.3.2	不同的资源优势是乳业联盟的条件	(116)
4.3.3	积极的产业政策是联盟的催化剂	(117)
4.3.4	信息、网络技术以及其他支持性产业的发展 是联盟的保障	(118)
4.4	中国乳业战略联盟的障碍分析	(119)
第5章	中国乳业战略联盟的必要条件与模式 构建	(121)
5.1	中国乳业战略联盟的策划与必要条件	(121)
5.1.1	乳业战略联盟的长远目标	(121)
5.1.2	乳业战略联盟的必要条件	(122)

5.1.3	乳业战略联盟的业务范围、形态与层次	(124)
5.1.4	乳业战略联盟的实现方式	(127)
5.2	中国乳业战略联盟的主体分析	(128)
5.2.1	以大中型乳品加工企业为支点的产业体系是 中国乳业发展的决定力量	(128)
5.2.2	小型乳品加工企业的存在和发展是大型乳品 企业提高竞争力的有利条件	(129)
5.3	中国乳业战略联盟的模式构建	(131)
5.3.1	战略环境分析	(131)
5.3.2	联盟成员的发展与选择	(137)
5.3.3	乳业战略联盟的组织设计	(141)
5.3.4	乳业联盟体的治理机制	(145)
第 6 章	中国乳业战略联盟的运行机制	(151)
6.1	乳业战略联盟的竞合机制	(151)
6.1.1	竞争与合作	(152)
6.1.2	合作与博弈论	(154)
6.2	乳业战略联盟运行机制的一般分析	(158)
6.3	乳业战略联盟的利益分配机制	(160)
6.3.1	乳业联盟建立的基础	(160)
6.3.2	乳业联盟的利益分配机制	(165)
6.4	乳业战略联盟的监督约束机制	(166)
6.5	乳业战略联盟的评价机制	(172)
6.5.1	对乳业战略联盟及其联盟成员的评价	(172)
6.5.2	联盟成员的效益评价	(177)
6.6	乳业战略联盟的退出机制	(177)
第 7 章	战略联盟的经济效应分析	(179)
7.1	战略联盟的规模经济效应	(179)

7.1.1 战略联盟与供给方规模经济	(179)
7.1.2 战略联盟与需求方规模经济	(182)
7.2 战略联盟的范围经济效应	(189)
7.3 战略联盟的速度经济效应	(193)
7.4 战略联盟的协同和共生效应	(197)
7.5 战略联盟的学习和创新效应	(206)
第8章 战略联盟的竞争力分析	(217)
8.1 乳业战略联盟的组织竞争力分析	(217)
8.1.1 战略联盟的组织竞争优势	(217)
8.1.2 战略联盟的动态组织竞争优势	(223)
8.1.3 战略联盟的组织竞争力	(228)
8.2 乳业战略联盟的制度竞争力分析	(231)
8.2.1 战略联盟的制度竞争优势	(231)
8.2.2 战略联盟与卡特尔的联系与区别	(241)
8.2.3 战略联盟的制度竞争力	(249)
8.3 乳业战略联盟的技术竞争力分析	(252)
8.3.1 战略联盟的核心技术体系	(252)
8.3.2 战略联盟的技术竞争优势	(261)
8.3.3 战略联盟的技术竞争力	(266)
第9章 中国乳业战略联盟的风险控制	(268)
9.1 引言：乳品企业战略联盟失败的实例	(268)
9.2 战略联盟风险的内涵与外延	(270)
9.2.1 战略联盟风险的内涵	(270)
9.2.2 战略联盟风险的外延及其关系	(272)
9.3 战略联盟风险控制的范围与目标	(274)
9.3.1 战略联盟风险控制的目标	(274)
9.3.2 战略联盟风险控制的范围	(274)

9.4	战略联盟的风险诱因识别与分析	(275)
9.4.1	战略联盟的风险诱因识别	(275)
9.4.2	战略联盟风险的分析	(282)
9.5	战略联盟风险的规避与控制	(285)
9.5.1	关系风险的规避	(285)
9.5.2	联盟体运行风险的分类预控	(288)
第 10 章	法国达能公司联盟战略个案分析	(293)
10.1	达能公司的发展背景及对中国市场的认识	(293)
10.1.1	达能公司的品牌和产品	(294)
10.1.2	达能集团的公司文化和价值观	(296)
10.1.3	达能集团的发展战略	(297)
10.1.4	达能集团在中国	(301)
10.2	达能公司在中国实施战略联盟的具体做法 及其好处	(301)
10.2.1	“达能”战略联盟在中国的发展	(302)
10.2.2	“达能”战略联盟的运作	(306)
10.3	几点启示	(310)
10.3.1	相互信任——联盟成功的前提	(310)
10.3.2	文化融合——联盟管理的基础	(312)
10.3.3	不断沟通——联盟持久的保证	(316)
	结束语	(318)
	参考文献	(324)

第 1 章

导 言

1.1 研究背景

(1) 中国经济的持续快速发展,城镇居民乳品消费需求的提升,市场发展空间的扩大,以及乳品的自然特性共同决定了在新世纪的若干年内,乳业是中国农业中的朝阳产业,大大小小的奶场、乳品加工厂应运而生。

牛奶是营养要素最全面、营养价值最高,最容易被人体消化吸收的营养食品。从我国的实际出发,牛奶是改善中国人民营养,增强中华民族体质的一项战略性食品,是新世纪第一个 10 年乃至 30 年中,改善中国人民食物结构的优先领域。中国奶类消费正从奢侈品向生活品过渡。改革开放以来,中国乳业步入了前所未有的大好发展时期,20 年间乳类总产量增长了 7.7 倍,年平均增长了 11.6%。2000 年以后,中国乳业发展更快。2001 年底,中国乳品类总产量达到 1 122.9 万吨;2002 年总产量增至 1 400.4 万吨,比上年增长 24.7%,人均占有乳品量为 10.9 公斤,乳品加工厂也由 1998 年的 1 000 个左右猛增至 2002 年的 1 500 个左右,实现了超常规发展,乳品市场一片繁荣,但当前中国人均乳制品消费量仅为 10 公斤,与世界人均 100 公斤相比,市场发展空间还很大^[1]。

随着中国经济的发展,人民生活水平的不断提高,我国居民对

乳品的消费还会进一步增加。同时,在对中国产业结构进行战略性调整的关键时期,乳业有可能成为今后农业发展的一大支柱产业。乳业的发展不但有利于改善中国居民的膳食营养结构,而且对增加农民收入,优化农业产业结构也具有重要意义。乳业的发展对种植业、养殖业、饲料加工业、食品添加剂行业和包装业都有很强的拉动作用,是一个涉及面广、牵动性强的特色产业、朝阳产业,就其原有基础和发展速度而言,也是世界乳业发展中的一个新星。

(2) 长期以来,关于中国乳业发展的理论研究主要是从政府角度出发,对乳业发展战略、产业政策、区域布局与规划的研究,而对于乳品产业主体——乳品加工企业的外延扩张、资源整合、产业集群与内涵提升研究不足。

中国乳制品加工业虽然起步较晚,然而加工能力近年来以30%左右的速度增长,但存在的问题是加工企业规模小,流动资金短缺,产品品种比较单一,规模效益差。

从20世纪80年代以来,有关中国乳业发展战略的研究课题、报告或牧工商一体化的专著已经有好多版本,这些研究都对我国乳业发展的内外环境进行了翔实的分析和论述,强调无牧不稳、无工不富、无商不活,并进行了有益的改革试点。同时也基于理论分析提出了宝贵的政策建议,对我国乳业的健康发展起到了重要的指导作用。但是,上述研究多是将乳品加工作为战略研究、或牧、工、商一体化的一个重要环节来对待,许多问题,如加工企业规模小、规模效益差等,问题虽然提出来了,但并未有效解决。随着我国市场经济体制的逐步确立和完善,尤其是我国加入WTO后,乳业经济的发展也会像其他产业一样,发展的主要推动力量逐步被乳品加工企业所替代。近年来,虽然乳品加工设备投入激增,但奶源建设严重滞后,出现“头重脚轻”的状况,迫切需要从战略的高度综合加以研究。同时,对于中国乳业发展主体——乳品加工企业来说,面对日益激烈的市场竞争,如何基于自身的扩张要求,加强外延扩张,产业集群与内涵提升,研究将企业做强做大,并进一步带动整

个中国乳业的持续发展,正在成为迫切需要研究的课题。

(3) 国际大型乳品企业纷纷落户中国,对国内乳品企业造成巨大竞争压力,同时,液态奶出口虽有发展空间,但关键在于企业实力和产品竞争力。

从1995年起,国外乳业巨头陆续进入中国市场。目前我国共有外商投资乳品企业45家,在世界排名前20位的跨国乳业集团和乳业品牌,已纷纷进入中国市场。作为全球最大加工生产液态奶的跨国公司,意大利帕玛拉特曾在天津和南京等地建立生产基地。排名食品加工企业世界第一的瑞士雀巢与上海梅林正广和结盟。中国乳品市场已成为国际竞争的焦点之一,雄厚的资本、先进的技术和先进的管理是他们竞争的法宝。相比之下,我国乳品加工企业实力普遍较弱,即使是乳业排名老大的“光明”,年销售额虽已超过50亿元,但与世界排名第一的瑞士“雀巢”年销售133亿美元相比,相距甚远。

另外,由于加入WTO的滞后效应,使得国内乳品企业的产品目前面临进口乳制品的巨大压力,2002年全国乳制品进口量达到16万吨,为1997年7.22万吨的2.65倍,其中主要是奶粉和乳清粉。由于2005年前乳品关税下降幅度较大,届时这一比例将进一步扩大。为解决目前国内液态乳原料严重不足,一些厂家利用进口脱脂奶粉加黄油等生产还原奶,还包括少量是由奶粉“还原”和“勾兑”的事实,这将导致乳品加工企业对本土奶源优势的重新认识。中国进口乳品已经连续多年增长率超过50%,2003年1~3月更达到70%的水平。近年来,进口奶相当于国内奶产量的11%~12%。^[2]

目前,国际乳制品市场供给过剩,国外奶粉和乳制品在产品质量和口感、信誉、品牌及品种上比我国自产的奶粉、乳制品有优势。按已签订的协议,到2004年,奶酪关税由50%降到12%,冰淇淋关税由45%降至19%,关税减少后,外国产品必然冲击我国乳品行业,我国的乳品加工企业将面临更大挑战:一是我国目前尚