



经济管理学术文库·管理类

中国企业国际战略联盟的理论与实证

The Theoretical and Empirical Research on Chinese
Enterprises' International Strategic Alliance

潘思谕 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

本书由广西大学商学院出版资助资金资助



经济管理学术文库·管理类

中国企业国际战略联盟的理论与实证

The Theoretical and Empirical Research on Chinese
Enterprises' International Strategic Alliance

潘思谕 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业国际战略联盟的理论与实证/潘思谕著. —北京: 经济管理出版社, 2012. 6
ISBN 978 - 7 - 5096 - 1980 - 3

I. ①中… II. ①潘… III. ①企业—经济合作—研究—中国 IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 125325 号

组稿编辑: 宋 娜
责任编辑: 张 马
责任印制: 黄 铄
责任校对: 曹 平

出版发行: 经济管理出版社 (北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京银祥印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 10.25

字 数: 195 千字

版 次: 2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 1980 - 3

定 价: 38.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

一、研究背景

随着经济全球化、区域经济一体化的不断发展和深化，国际战略联盟已经成为跨国公司国际化经营的主流竞争模式和开展国际市场竞争的新战略。30 多年的改革开放，中国企业的国际化经营和发展经历了从“引进来”战略到“引进来”和“走出去”并举战略的两个阶段。前者是指改革开放以来的“招商引资”战略，主要包括引进外国的资金、原材料、先进技术、设备、管理经验和人才，成立了许多“内向型”的实体国际战略联盟（如境内的中外合资企业、中外合作企业），以及契约式联盟。自从 2000 年中国实施“走出去”的战略以来，每年又有许多企业走出去开展跨国经营，成立了许多“外向型”的实体国际战略联盟（如境外的中外合资企业、中外合作企业），以及契约式联盟。中国企业的国际战略联盟是其实施国际化发展战略的重要举措。成功的国际战略联盟是企业实现外部扩张和整合国际资源的有效途径。但是，跨国联盟往往潜伏着巨大的风险。企业跨国联盟失败就是战略性失败，战略性失败对企业的打击是致命的，甚至是毁灭性的。

迄今为止，中国企业国际战略联盟的组建和发展已经取得初步成效（如：2001 年重庆力帆集团在越南成立的中越合资企业——力帆越南摩托车联营公司，一年半收回全部投资。到 2005 年，力帆品牌的名声在越南比本田还响）。但是，从总体上看，目前中国企业国际战略联盟的总体绩效不理想，甚至有人戏称中国企业是外资的“打工仔”。例如：中国彩电巨头长虹 2004 年巨亏，其中 40 亿元人民币是被美国的代理商 APEX 公司（联盟伙伴）骗走了。2004 年 TCL 集团与法国的汤姆逊、阿尔卡特合资合作，至 2006 年底，TCL 的欧洲业务亏损近 40 亿元人民币，被迫对其进行收缩和重组。截至 2008 年，上海汽车控股韩国双龙汽车，5 年共亏损 20 亿元人民币；中铝公司投资澳大利亚力拓（RioTinto）公司并成为单一最大股东，140 亿美元的投资浮亏 80 亿美元；中投公司投资参股美国的

黑石（Blackstone，又译成百事通）集团，损失巨大；平安保险投资参股欧洲的富通（Fortis）银行，238 亿元人民币只剩 10 亿元人民币……中国企业在国际战略联盟实践方面已经付出了高昂的代价。

认真总结以往案例，可以发现，中国企业的国际战略联盟要比其在国内企业之间的战略联盟复杂得多，特别是面临的环境因素和外国联盟伙伴更为复杂、多变、难以确定。总体上看，中国企业的国际战略联盟失败的原因主要有三个方面：①联盟决策失误；②联盟的价值创造不足，或者稳定性差，未能取得预期绩效；③联盟的风险太大，最终无法实现联盟的预期目标。因此，如何组建能够持续创造足够多价值的国际战略联盟，提高联盟的稳定性和绩效，探寻和建立一套理性、系统的中国企业国际战略联盟的成功理论与模式，便成为当务之急。

二、研究思路

本书从企业层面和项目层面的微观视角，运用价值链理论、投资项目管理理论、战略联盟理论以及层次分析法、德尔菲法、平衡计分卡和计划评审技术，深入研究中国企业国际战略联盟的组建与运作问题，以期为中国企业的国际战略联盟的组建与运作提供有效的理论和方法论支持，以提高国际化经营的效益和国际竞争力。这对促进中国企业更好地实施国际化战略具有重要的现实指导意义。具体研究思路如图 1 所示。

三、内容体系

本书的内容分为理论与实证研究两大部分，共九章。其中，第八章为实证研究内容，其余为理论研究内容。具体如下：第一章为中国企业国际战略联盟概述，主要论述联盟的含义、特征、分类和动因，解决联盟的概念性问题；第二章为中国企业国际战略联盟的可行性研究，主要论述联盟组建前的可行性研究内容，包括联盟组建的必要性、可能性、合理性分析，以及不确定性分析，解决联盟决策的正确性问题；第三章为中国企业国际战略联盟的组建，主要论述联盟的组建步骤、联盟的伙伴选择、联盟的类型与治理结构选择等，解决联盟的组建问题；第四章为中国企业国际战略联盟的价值创造，主要论述联盟的价值创造机理、价值创造效应及其拓展途径等，解决联盟运作过程中的价值创造问题；第五章为中国企业国际战略联盟的稳定性分析，主要论述联盟稳定性的定义、影响因素、联盟稳定性评价指标体系的构建和评价方法的选择，以及提高联盟稳定性的思路与对策，解决联盟运作过程中的稳定性问题；第六章为中国企业国际战略联盟的绩效评价，主要论述联盟的绩效评价理论、绩效评价方法的确定和基于平衡计分卡的绩效评价体系的构建，解决联盟运作的绩效评价问题，以便确定联盟是否获得了成功；第七章为中国企业国际战略联盟的风险管理，主要论述联盟

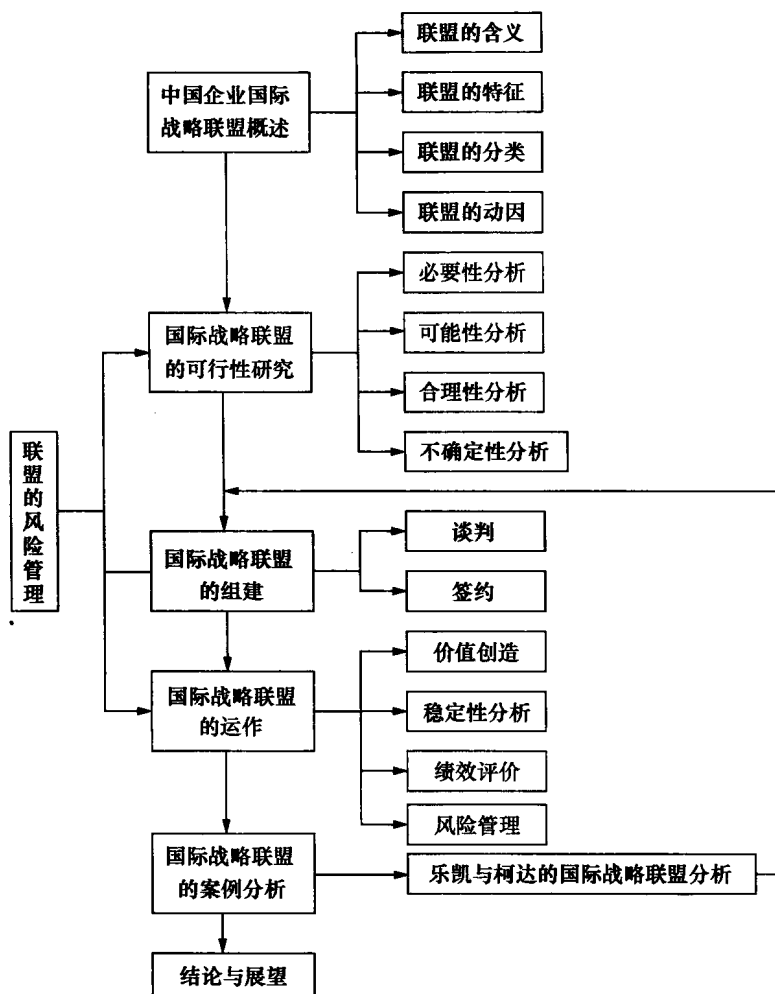


图1 本书的研究思路示意

的风险识别、风险分析、风险应对策略和风险监控，解决联盟组建与运作过程中的风险管理问题；第八章为乐凯集团与柯达公司的国际战略联盟分析，主要分析乐凯集团与柯达公司的国际战略联盟的组建、运营、绩效和解体问题，寻找和总结该联盟案例的经验、教训与启示，解决联盟组建与运作的实证分析问题；第九章为结论与展望，总结全书的研究成果，提出未来的研究方向。

四、特色和研究成果

与国、内外已出版的同类书籍比较，的特色是：以经济全球化、区域经济一



体化为背景,以促进中国企业的国际化经营为主题,以国际战略联盟的组建与运作为主线,以提高联盟的价值创造、稳定性和绩效为目标,从企业层面和项目层面的微观视角,运用多种方法和技术,深入研究中国企业国际战略联盟的组建与运作过程中的联盟决策、伙伴选择、联盟类型与治理结构选择、价值创造、稳定性、联盟绩效和风险管理问题,以期为中国企业的国际战略联盟的组建与运作提供有效的理论和方法论支持。

研究结果表明:①中国企业组建国际战略联盟的主要动因是:获取关键资源、开拓国外市场、增加市场力量、学习先进技术与管理经验、降低国际化经营风险。②中国企业组建国际战略联盟之前,必须进行系统的可行性分析,包括联盟的必要性分析、可能性分析、合理性分析,以及不确定性分析,提高联盟决策的正确性。③联盟组建小组包括中国企业内部人员和外聘专家,外聘专家包括投资银行、管理咨询公司、会计师事务所、律师事务所等的人员;联盟伙伴的选择应遵循兼容性、能力、承诺、信誉和联盟意愿原则;企业综合考虑自身的资源与能力状况,并根据己方的联盟需求、动机与目标要求,同时兼顾联盟伙伴的资源、能力条件与联盟目标等因素,选择适宜的联盟类型与治理结构。④在联盟的运作过程中,必须利用各种途径,采取有效措施,尽可能多地创造价值,同时要科学、公平、合理地进行价值分配,只有这样,才能够提高联盟的稳定性和绩效,应根据平衡计分卡原理,从财务、内部流程、学习和成长、顾客四个维度,构建评价指标体系,全面评价中国企业国际战略联盟的绩效。⑤在中国企业国际战略联盟的组建与运作过程中,必须进行有效的风险管理,采取各种有效措施进行风险识别、分析、应对与监控。

目 录

第一章 中国企业国际战略联盟概述	1
第一节 中国企业国际战略联盟的含义	1
一、战略联盟	1
二、国际战略联盟	3
三、中国企业国际战略联盟	5
第二节 中国企业国际战略联盟的特征	6
一、联盟目标的明确性	6
二、联盟行为的独立性	6
三、联盟合作的平等性	6
四、联盟组织的灵活性	7
五、联盟企业的竞合性	7
六、联盟行为的战略性	7
第三节 中国企业国际战略联盟的分类	7
一、根据股权与非股权形式划分	8
二、根据是否成立合作机构划分	9
三、根据联盟企业所在价值链的位置划分	9
四、根据联盟企业合作的职能领域划分	10
五、根据联盟成员的数量划分	11
六、根据联盟企业的力量对比划分	11
七、根据联盟成员间合作与竞争强弱划分	11
第四节 中国企业国际战略联盟的动因	12
一、获取关键性资源	13
二、开拓国外市场	13
三、增加市场力量	14



四、学习先进技术和管理经验	14
五、降低国际化经营风险	15
第二章 中国企业国际战略联盟的可行性研究	16
第一节 必要性研究	17
一、必要性研究的概念	17
二、必要性研究的方法	17
第二节 可能性研究	18
一、可能性研究的概念	18
二、可能性研究的方法	19
第三节 合理性研究	24
一、合理性研究的概念	24
二、合理性研究的方法	25
第四节 不确定性研究	26
一、不确定性研究的概念	26
二、不确定性研究的方法	27
第三章 中国企业国际战略联盟的组建	37
第一节 文献回顾	37
第二节 联盟的组建步骤	38
一、确定联盟目标	38
二、成立联盟组建小组	39
三、谈判并签订联盟协议	40
第三节 联盟的伙伴选择	41
一、联盟伙伴选择的重要性	41
二、联盟伙伴选择的原则	42
三、联盟伙伴选择的方法与步骤	44
第四节 联盟的类型与治理结构选择	44
一、股权式联盟和契约式联盟的特点	44
二、股权式联盟和契约式联盟治理结构的比较	45
三、联盟的类型选择与治理结构选择	46
第四章 中国企业国际战略联盟的价值创造	48
第一节 国际战略联盟价值创造概述	48



一、价值的含义	48
二、战略联盟价值创造文献回顾	48
三、国际战略联盟的价值创造机理	49
第二节 国际战略联盟的价值创造效应	51
一、国际战略联盟价值创造效应的定义	51
二、国际战略联盟价值创造效应与联盟时间的关系	52
三、国际战略联盟价值创造效应与联盟绩效的关系	52
四、国际战略联盟价值创造效应的拓展途径	53
五、国际战略联盟价值创造效应与其拓展途径的关系	53
第三节 中国企业国际战略联盟价值创造效应及其拓展途径的具体分析	54
一、纵向国际战略联盟的价值创造效应及其拓展途径分析	54
二、横向国际战略联盟的价值创造效应及其拓展途径分析	55
第五章 中国企业国际战略联盟的稳定性分析	58
第一节 联盟稳定性概述	58
一、联盟稳定性的定义	59
二、联盟稳定性研究的文献回顾	59
三、联盟不稳定的原因分析	62
四、联盟稳定性的影响因素	63
第二节 联盟稳定性的评价	71
一、联盟稳定性评价的原则	72
二、联盟稳定性评价指标体系的构建	73
三、联盟稳定性评价方法的选择	74
四、中国企业国际战略联盟稳定性评价与分析	75
第三节 提高联盟稳定性的思路与对策	75
一、提高联盟的价值创造效果	75
二、提高联盟价值分配的科学、公平与合理性	77
第六章 中国企业国际战略联盟的绩效评价	79
第一节 绩效评价理论	79
一、联盟目标实现理论	79
二、联盟解体理论	80
三、综合绩效评价理论	80



第二节 绩效评价方法的选择	80
第三节 绩效评价指标体系的构建	81
一、财务层面的绩效评价指标选择	82
二、内部流程层面的绩效评价指标选择	82
三、学习与成长层面的绩效评价指标选择	82
四、顾客层面的绩效评价指标选择	82
五、中国企业国际战略联盟绩效评价指标体系的确定	83
第七章 中国企业国际战略联盟的风险管理	85
第一节 联盟的风险识别	86
一、风险识别过程	86
二、风险分类	87
三、联盟的内部风险和外部风险	89
第二节 联盟的风险分析	90
一、风险分析的概念	90
二、风险分析的类型	91
三、风险分析的内容	92
四、风险分析的方法	95
第三节 联盟的风险应对策略	98
一、风险回避策略	99
二、风险转移策略	100
三、风险减轻策略	100
四、风险接受策略	101
第四节 联盟的风险监控	102
一、风险监控的概念	102
二、风险监控的目标和依据	103
三、风险监控的步骤与内容	104
四、风险监控的方法	105
第八章 乐凯集团与柯达公司的国际战略联盟分析	107
第一节 联盟伙伴简介	107
一、中国乐凯胶片集团公司简介	107
二、柯达公司简介	108
第二节 联盟组建	109

第三节 联盟运营	111
一、乐凯集团与柯达公司的相互合作	111
二、乐凯集团与柯达公司的相互竞争	112
第四节 联盟绩效	113
一、联盟体的绩效	113
二、乐凯集团的绩效	116
三、柯达公司的绩效	117
第五节 联盟解体	118
一、双方联盟需求的丧失	119
二、乐凯胶片的股权分置改革	121
第六节 案例点评	123
一、乐凯集团与柯达公司国际战略联盟的评价	123
二、乐凯集团与柯达公司国际战略联盟的启示	124
第九章 结论与展望	126
一、研究结论	126
二、研究展望	133
参考文献	135
后记	149

第一章 中国企业国际战略联盟概述

第一节 中国企业国际战略联盟的含义

一、战略联盟

企业战略联盟 (Strategic Alliance) 的雏形最早出现在日本,但其概念却是由美国 DEC 公司 (Digital Equipment Corporation, DEC) 总裁简·霍普兰德 (J. Hepland) 和管理学家罗杰·奈杰尔 (R. Nigel) 在 20 世纪 70 年代首次提出。他们认为,企业战略联盟是指两个或两个以上对等的经济实体,为了实现共同战略目标,通过各种协议或者联合组织等方式而结成的相互合作、利益共享、风险共担的网络式的经营联合体。

战略联盟的概念一被提出,就迅速引起理论界的经济学家、管理学家和实业界企业家的广泛关注,并掀起一波企业战略联盟的研究与实践浪潮,战略联盟也因此迅速发展成为一种具有普遍性的新型企业经营组织形式。20 世纪 80 年代以来,战略联盟这种组织形式在欧美和日本的企业界迅速发展,并已经成为全球范围内各类企业的重要战略选择,尤其是跨国公司,它们纷纷采取战略联盟的形式在全球市场中展开竞争。

据有关资料统计,1990 年以来,美国的企业战略联盟每年以 25% 的增长率快速发展。《福布斯》(Forbes) 2001 年的统计显示:仅在 2000 年一年内,企业战略联盟的数量就“爆炸性”地增长到 10.2 万个;1986~1995 年,美国合资企业的数量增加了 423%;1996~1999 年,收入 20 亿美元以上的美国公司平均每家形成了 138 个联盟;而世界 500 强企业平均每家拥有 60 个主要的战略联盟。安达信 (Anderson) 2001 年对全球 110 家跨国公司的调查研究表明,1997~2000 年,



一些典型的国际大型企业参与了多达 177 种不同的战略联盟, 战略联盟的产出已占到这些公司市场价值的 6% ~ 15%。这些数据表明, 越来越多的企业通过组建联盟的形式参与市场竞争。

随着知识经济、信息经济和网络经济的发展, 战略联盟作为一种新型的企业组织形式, 其功能目标、维系因素、内容、结构与形式等均在不断地发展和变化, 导致理论界对战略联盟的界定, 至今尚无广泛公认的统一、严格的定义。战略联盟在其发展过程中, 曾经出现了许多类似的名称术语, 如企业联盟 (Corporation Alliance)、虚拟企业 (Virtual Enterprise) (美国、日本)、企业联合、战略同盟、战略合作、战略伙伴 (美国、欧洲)、战略提携 (日本)、强强联合 (中国)、动态联盟、知识联盟、网络联盟等。这些概念术语无论是内涵还是外延, 都存在着一定的差别。

企业战略联盟的概念被提出来以后, 学者们分别从不同角度对其进行深入分析和研究, 并运用各种理论对其进行解释和界定。其中, 交易费用理论、资源基础理论和组织学习理论的解释和界定被人们普遍接受; 价值链理论、制度环境理论和社会网络理论的解释和界定也具有一定的新意; 泰吉 (T. T. Tyejee) 和奥兰德 (G. E. Osland) 等人提出的“战略缺口”理论在解释战略联盟的动因方面比较成功, 博弈论在解释战略联盟的运作、发展和演化方面也有独到之处。外国学者对战略联盟概念的解释和界定, 其中比较具有代表性的观点如下:

(1) 希特 (Hitt, 1988) 等学者认为, 战略联盟是两个或两个以上的企业之间为了提高竞争地位和绩效, 通过资源共享实现的合作形式。

(2) 美国经济学家大卫·蒂斯 (David J. Teece, 1992) 认为, 战略联盟是两个或两个以上企业为实现资源共享、优势互补等战略目标, 在信任和承诺的基础上进行的合作经营活动, 包括互换技术成果、合资企业、技术许可证、共同营销、研发合作协议、排他性购买协议等。

(3) 卡尔潘 (Culpan, 1993) 认为, 战略联盟是跨国公司之间为追求共同的目标而签订的多种合作安排协议, 包括许可证、合资、研究与开发 (R&D) 联盟、合作营销和双方贸易协议等。

(4) 英国里丁大学的教授邓宁 (John H. Dunning, 1995) 指出, 战略联盟可以采取如企业合并等股权共享的方式, 同时也包括研发伙伴、共同营销和合作生产等非股权形式。

(5) 西拉 (Sierra, 1995) 和康彻克特 (Contractor, 1988) 等学者认为, 战略联盟是由很强的、平时本是竞争对手的公司组成的企业或伙伴关系, 是竞争性联盟, 如联合生产、联合采购、联合研究开发。这些联盟经常是规模实力大致相等的公司之间的联合, 双方做出的贡献是类似的而不是互补的。



(6) 美国战略管理学家迈克尔·波特 (Michael E. Porter, 1997) 在他的著作《竞争优势》中认为, 战略联盟是超出了正常的市场交易, 但并非直接合并的长期合作协议, 包括合资企业、供应协定、技术许可证等。

(7) 加里·哈默尔 (Gary Hamel) 和伊夫·多兹 (Yves L. Doz) 1998 年指出, 战略联盟是范围广泛的合作关系, 结成这种关系的企业可以来自不同的国家。

(8) 美国管理咨询专家林奇 (R. P. Lynch) 认为, 战略联盟实际上是一种企业成长战略, 任何企业都是从组建企业战略联盟、实施并购和内部扩张三种战略模式中选取。战略联盟既包括强强联合, 又包括强弱联合。

我国学者张维迎 (2001) 认为, 企业联盟是企业之间在研发、生产、销售等方面相对稳定、长期的契约关系。曾忠禄等学者 (1999) 认为, 战略联盟是公司之间为了战略目的而达成的长期合作安排。它既包括从事类似活动的公司之间的联合, 也包括从事互补性活动的公司之间的合作; 既包括强强联合, 也包括强弱联合。史占中 (2001) 在综合了各种观点后认为, 企业战略联盟是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, 从而取得“双赢”效果。

从以上文献中可以看出, 尽管上述学者对企业战略联盟概念研究的切入点不同, 并且从各自的研究领域出发分别对战略联盟的概念进行了不同的解释, 但他们都共同强调: ①战略联盟是企业间在特定战略目标下的一种合作关系; ②战略联盟是企业间的资源整合, 实现形式可多样化, 但参与各方共享利益, 共担风险。根据这些共同之处, 战略联盟的定义可以归纳为: 两个或两个以上的企业, 为实现共同的战略目标, 通过股权或契约的方式结成的优势互补或优势相长、风险共担、要素双向或多向流动的一种复合型的联合体。

战略联盟是一种处于连续的短期合约和完全兼并之间的、合作与竞争并存的企业合作组织形式。它的主要特征是竞合性 (既有合作也有竞争)、动态性、契约不完备性和不稳定性。在实践中, 战略联盟往往以不同的形式表现出来, 具体包括合资企业、合作企业、研究与开发协议 (合作研发)、定牌生产 (OEM)、合作营销协议、技术交易、特许经营、相互持股等。联盟形式不同, 联盟的强度也不同。一般以契约形式维持仅仅几年的合作关系, 联盟的强度较弱; 而合资企业则是联盟程度最强的形式。

二、国际战略联盟

国际战略联盟 (International Strategic Alliance, ISA) 又称跨国经营战略联盟



(Strategic Alliance of Transnational Corporation, SATC), 或者跨国战略联盟、跨国经营战略同盟、跨国战略伙伴关系等, 是一种跨越国界的企业战略联盟。在英文文献中, 常见的表达方式还有: 国际协作企业 (International Collaborative Ventures)、国际合作安排和联合 (International Co-operative Arrangements and Coalition) 等。

企业国际战略联盟起源于日本企业的合资经营理念, 后被美国企业界广为推崇。随着经济全球化、区域经济一体化的不断发展和深化, 现在国际战略联盟已经成为跨国公司国际化经营的主流竞争模式和开展国际市场竞争的新战略。为了在日益激烈的国际市场竞争中谋求生存与发展, 跨国公司和东道国企业从自身的利益出发, 纷纷建立国际战略联盟。其中, 跨国公司在东道国建立联盟, 主要目的是通过组建联盟来开拓东道国市场, 实现规模经济, 获取东道国市场的当地知识等; 而东道国企业则希望通过组建联盟, 学习跨国公司的先进技术与管理经验, 以提高自身的技术能力, 进行制度创新, 优化企业的资本结构等。

国际战略联盟是一国企业基于其国际化经营战略, 而与外国企业通过各种协议、契约或联合组织等方式组成的优势互补或优势相长、利益共享、风险共担、生产要素双向或多向流动的一种复合型的联合体。这种联合体主要包括以下两种形式:

(1) 实体组织。即合作各方共同成立合作机构, 如合资企业、合作企业等, 此类联盟可根据合资 (合作) 企业的“国籍”分为内向型和外向型两种。内向型联盟是指一国企业在本国与外国企业组建的战略联盟, 是国际战略联盟的初级形式; 外向型联盟是指一国企业在他国与外国企业组建的战略联盟, 是国际战略联盟的高级形式。

(2) 虚拟组织。即合作各方并没有成立合作机构, 仅通过签订跨国合作协议、契约进行某些业务的合作, 如研发协议、采购协议、生产协议、营销协议等。此类联盟通常没有内向型和外向型之分。

国际战略联盟是企业跨越国界的合作, 也是生产要素的跨国界优化配置与重组, 或者产品、服务跨越国界的流动途径。由于联盟伙伴之间存在着资源 (包括企业的核心能力和知识等无形资产) 的互补性与相互学习性, 通过组建国际战略联盟, 彼此在各自的优势价值链环节上展开合作, 可以获取联盟伙伴的互补性资源, 提高并扩大企业利用外部资源的能力与边界, 在价值传递与创造的过程中创造更大的价值。在国际战略联盟中, 联盟伙伴之间的关系是一种竞合关系, 具体表现在两个方面: ①联盟伙伴企业在合作机构或合作业务范围内进行合作, 而在其他方面展开竞争; ②在联盟的价值创造过程中充分合作, 而在价值分配时展开竞争。因此, 联盟伙伴之间是在竞争的背景下展开的合作。



随着国际战略联盟的不断发展,它已经从制造业拓展到服务业,从传统产业发展到高新技术产业。例如,戴姆勒—奔驰(Daimler-Benz)汽车公司同美国克莱斯勒(Chrysler)汽车公司联盟,组成跨国公司——戴姆勒—克莱斯勒(Daimler Chrysler AG,由于克莱斯勒子公司的经营严重亏损,联盟于2007年10月4日解体);柯达公司(Eastman Kodak Company)与佳能(Canon)结成战略联盟,由佳能制造复印机,而以柯达的品牌销售;摩托罗拉(Motorola Inc.)与东芝(Toshiba Corporation)达成协议,利用双方的专有技术制造微处理器;东芝公司与时代华纳公司(Time Warner Inc.)组成战略联盟以实现多元化经营(东芝的目标是通过联盟促进“Advance-I”战略的实现,而时代华纳则希望在东芝的协助下顺利完成FSN战略);东芝与微软建立战略合作伙伴关系,在打印机连接技术、PC卡以及微软视窗的DVD设置等领域展开合作;东芝与IBM(International Business Machines Corporation)、西门子(SIEMENS AG)结成战略联盟,共同开发256MDRAM;日本的日兴证券与美国旅行者集团(Travelers Group)进行资本重组(美国旅行者集团出资2200亿日元,控制日兴证券25%的股权,成为第一大股东);美国AT&T(AT&T Inc.)和日本NEC(National Enzyme Company)以签署联合开发协议的形式组成战略联盟;通用汽车公司(General Motors Corporation)和标致雪铁龙集团(简称PSA)签署合作协议组成战略联盟(通用收购PSA7%的股权成为其第二大股东);诺基亚(Nokia)与微软(Microsoft)结成战略合作伙伴关系(以Windows Phone系统作为核心,主打高端市场)等。据统计,在世界150多家大型跨国公司中,结成战略联盟的已达90%左右。《经济学家》资料表明,仅在20世纪80年代,全球战略联盟就达5842个,涉及信息技术、生物技术、化学、汽车、航空、医疗器械、消费电气等领域。可见,国际战略联盟越来越具有全球推进之势。未来国际市场的竞争将从企业与企业之间的竞争转向战略联盟与战略联盟之间的竞争。甚至有的学者认为,21世纪在很大程度上是企业战略联盟之间竞争的世纪。

三、中国企业国际战略联盟

中国企业国际战略联盟,是指中国企业基于其国际化经营战略而与外国企业通过各种协议、契约或联合组织等方式组成的优势互补或优势相长、风险共担、生产要素双向或多向流动的一种复合型的联合体。这种联合体主要包括以下两种形式。

(1) 实体组织。中国企业与外国企业通过组建合作机构的方式展开跨国合作,如中外合资企业、中外合作企业,此类联盟可根据联盟企业的“国籍”分为内向型和外向型两种。前者指中国企业在本国与外国企业组建的战略联盟,如