

企业战略管理新动向丛书



企业战 略联盟

钱肇基 主编

中国电力出版社

内 容 提 要

从 80 年代起, 战略联盟日益引起企业界的重视。

战略联盟是指两个以上企业的各种类型的联合。无论是研究开发、产品制造还是营销组合、合资经营等, 都能形成联合。战略联盟通过资源、资产、特殊技术等投入结合, 以获得合理分配的新产出, 它已成为企业经营的重要组成部分。美国从 1988 年到 1992 年就有 2 万起这种联盟的发生; 荷兰飞利浦公司已形成“联盟网络”, 在网络内共有 36 家外部企业; AT&T、Intel、Motorola 等著名企业, 都有自己的技术伙伴和战略联盟。

企业战略联盟, 必将成为今后中国企业的一个永恒话题。

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略联盟/钱肇基主编. —北京: 中国电力出版社, 1998

(企业战略管理新动向丛书)

ISBN 7-80125-950-5

I. 企… II. 钱… III. 企业集团-企业管理 IV. F273.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 37406 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

三河市实验小学印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

1999 年 1 月第一版 1999 年 1 月北京第一次印刷

850 毫米×1168 毫米 32 开本 9.75 印张 234 千字

定价 19.00 元

版 权 专 有 翻 印 必 究

(本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换)

总 序

市场企业的生存与兴旺离不开战略谋划。60~70年代,美国开创并发展了企业战略管理的理论与实践,日本紧跟其后。

战略管理涉及企业的中长期(3~5年)发展,如市场—产品/服务矩阵;BGG(波士顿咨询集团)经营组合矩阵;产品生命周期等就是例子。因此,不少理论框架都是逐渐在实践中得以考验和完善的。

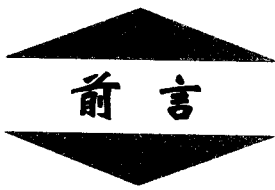
国际著名企业的经营策略和发展战略也构成了战略案例宝库。

90年代以来,企业文化与发展战略的关系继续受到重视。企业文化由远见力、发展哲学、使命陈述、形象识别和交流传播所组成。不少成功企业的所作所为都具备“使命感”的特点。正是企业文化孕育了企业的各种政策和发展战略。

我们立足于90年代管理实践和21世纪管理趋向,组织创作《企业战略管理新动向丛书》,系统介绍最新的三大战略管理思想,分册成书,它们是《企业战略联盟》、《企业战略竞标》、《企业战略再造》。

主 编

1998年10月



前言

我们正身历跨世纪的伟大历史变革时期。和平与发展已成为当今时代的主题。

随着科学技术的日新月异和时代主题的变化，发展的机遇空前增多，世界经济进一步向多元化方向发展：在欧洲，经济一体化进程正向纵深发展，随着整体实力的日益壮大，欧盟已成为全球经济的一极。在亚洲，东亚经济的起飞预示着 21 世纪将是环太平洋地区的时代，中国随着改革的深化、香港的回归，以及在亚洲金融危机中所发挥的巨大作用，国际声誉与日俱增，在世界经济舞台上举足轻重。美国经济在克林顿政府的执政下，取得了战后前所未有的高速发展，取代日本而成为世界第一经济大国。前苏联、东欧地区的国民经济在重创后也得到了恢复，开始走上了复兴的道路……

但与此同时，我们也应当看到，世界经济的航船并不是一帆风顺的：海湾地区仍有可能成为世界大战的策源地；亚洲金融危机对全球所带来的影响仍未消除；发展中国家的债务问题更加突出，等等。

这是一个机遇与挑战并存的时代。

这是一个兴盛与衰败并存的时代。

如何在这样的国际环境下趋利避害，使自身不断发展和壮

大，是每一个现代企业所面对和应考虑的问题。

《史记·孟子荀卿列传》上说：“天下方务合纵连横，以攻伐为贤。”其中，合纵连横就是指联合行动的意思。战国时期，诸侯割据，战火连绵，攻伐不休，每当联合起来发动进攻时，结盟的一方总是胜者。寡不敌众，这是战争不可抗拒的规律。在今天的商场上，竞争的激烈程度丝毫不亚于战场，孤军奋战同样难以成气候。实行各方间的联盟，协同一致地参与市场竞争，凭借整体实力和群体优势，以众敌寡，以强凌弱，必能在商战中无往而不胜。

中国有句成语，叫“孤掌难鸣”。如果企业在自力更生的基础上，有选择地借助外界的力量形成合力，竞争实力就会倍增。世界经济体系正由分裂趋于重新组合，世界市场也正从割裂走向统一。这个大趋势使众多的国家和企业开始醒悟到，企业只有在更大范围内乃至全球范围内对生产要素进行选择，才能使资源得到最佳的配置。在竞争中寻求合作，以合作来参与竞争，这已成为当代市场竞争中的一大特色。

日本东芝公司总裁左滕曾断言：“在世界范围内，不会再出现一家公司独霸某一技术领域或某一商务范畴的局面。任何一家有进取精神的高技术公司，在今天都离不开战略合作，因为技术已经高度尖端化，市场也已经高度复合化，任何企业都不可能仅凭自己的实力而一统整个生产流程。”东芝公司就是按照左滕所倡导的实行战略联盟的部署，由一家小公司一跃而成为生产发电设备、家用电器、电脑软件的世界一流巨型企业。丰田集团也是一个大型的企业战略联盟。丰田集团制造的汽车是由几十万个零件组成的，其中丰田公司除负责整车装配外，自己制造的零部件仅占40%，其余的60%全部由联盟的其他成员企业加工制造。正是通过这种联盟，才使丰田汽车集团拥有了年产100多万辆汽车的生产能力，从而成为全世界首屈一指的著名企业。

联盟的制胜策略，实际上也就是以人之长补己之短，达到优

势互补，发挥整合效应。中国有句谚语，“合久必分，分久必合。”但是，分裂只是暂时的，联盟才是永恒的。

本书以当前企业战略联盟研究的最新动态为基础，介绍并阐述了企业战略联盟的基本理论和实践中的主要形式，以期能为联盟观念在我国企业界的普及，奉献一份微薄力量。

由于作者自身知识结构的欠缺及匆匆付梓，因而使这本书还有许多不尽如人意之处，恳请各位读者朋友批评指正。

著者

一九九八年六月

目 录

总序
前言

第 1 章 21 世纪的企业发展潮流： 战略联盟

1

市场给人的机会是均等的，但每个人都是一个竞争者，非此即彼，你死我活。但是，如果能互相联手、共同前进，则前途不可限量。

——哈森夫斯基

1.1 大联合的时代	1
1.2 企业组织新概念	4
1.3 联盟的哲学理念	6
1.4 战略联盟的发展历程	8
1.5 战略联盟的基本形式	10
1.6 战略联盟成功的秘诀	12
1.7 企业航空母舰	14
1.8 工商联盟与商商联盟	16
1.9 虚拟公司	20
1.10 我国发展战略联盟的意义	22

第2章 战略联盟基本原理： 以柔克刚

24

坚强有力的伙伴是事业成功的基石。不论
那种行业，你的伙伴既可以把事业推向高峰，
也可能导致集团的分裂。

——洛克菲勒

- 2.1 马克西—西尔伯斯通曲线与规模经济..... 24
- 2.2 $1+1>2$ 27
- 2.3 竞争协同论..... 28
- 2.4 企业联合中的交易费用理论..... 30
- 2.5 刚柔相济..... 34

第3章 走向成功： 战略联盟的成立

36

一旦把要做的事情决定下来，就一定要以
必胜的信念和坚忍不拔的精神干到底。

——卡莱尔

- 3.1 成立战略联盟需具备的基本条件..... 36
- 3.2 成立战略联盟的原则..... 39
- 3.3 成立战略联盟的程序..... 41
- 3.4 战略联盟盟约..... 43

第4章 运筹帷幄的核心战略观： 企业联盟战略

49

战略决策较之战术决策更重要些，难度也
更大些，然而，成功的战略决策获利也更大。

——罗杰斯

- | | |
|----------------------|----|
| 4.1 企业联盟战略概述····· | 49 |
| 4.2 联盟战略的制定····· | 53 |
| 4.3 企业联盟战略的一体化····· | 57 |
| 4.4 企业联盟的主要战略····· | 59 |
| 4.5 通用电气公司的管理战略····· | 62 |

第5章 企业如何在国际舞台上崭露头角： 连锁加盟

64

处处是创造之地，天天是创造之时，人人
是创造之人。

——陶行知

- | | |
|----------------------------|----|
| 5.1 国外连锁业的启示····· | 64 |
| 5.2 连锁店的营销策略····· | 69 |
| 5.3 连锁企业新容颜····· | 71 |
| 5.4 连锁店的供给部队——配送中心····· | 75 |
| 5.5 连锁经营信息化····· | 78 |
| 5.6 百货商店连锁、超市连锁与专卖店连锁····· | 84 |

5.7 我国连锁经营的现状.....	89
5.8 沃尔玛特 (Wal-Mart) 的成功之路.....	92
5.9 八百伴的破产.....	95
5.10 苏州新区百汇连锁店公司的发展战略	97

第6章 如何在竞争中异军突起： 特许经营

100

个人的力量毕竟有限。创业的精神，就在于群策群力，把无数理想一致的人聚成一股力量，这样就会达到十倍、百倍的成功。

——大松博文

6.1 风行世界的特许经营	100
6.2 特许经营无禁区	104
6.3 特许经营的营销策略	106
6.4 选择加盟者	111
6.5 特许经营与 Internet	115
6.6 我国连锁经营发展前景	121
6.7 快餐巨头麦当劳	126
6.8 火箭般速度的成功	128

第7章 风雨同舟的航空母舰： 企业集团

131

两个管理的基本原则：把每一角落、每一

空间充分利用；在同仁中发扬团队精神。

——希尔顿

7.1	企业集团的兴起	131
7.2	企业集团的组建	135
7.3	企业集团的经营战略	142
7.4	韩国四大企业集团的质量管理	149
7.5	我国企业集团的现状及其发展方向	152
7.6	日本丰田汽车集团	156
7.7	李嘉诚与长江实业集团系统	159
7.8	西安银企集团	161

第 8 章 携手共进的企业战略： 企业合资

164

要始终保持较强的竞争力，就必须每时每刻都使自己处于一种“饥饿”状态之中。

——盛田昭夫

8.1	亚洲“四小龙”企业合资之路	164
8.2	合资企业的经营战略	167
8.3	合资企业的营销策略	173
8.4	合资企业总经理	177
8.5	我国合资企业的现状和前景	180
8.6	肯德基在中国	185
8.7	英荷壳牌公司	188
8.8	华瑞制药有限公司	190

第 9 章 全球竞争中的狂流： 企业兼并

193

经营管理并非顺应环境，而是一种改变环境的创造性行为。

——彼得·杜拉克

- | | |
|-------------------------|-----|
| 9.1 全球兼并狂流 | 193 |
| 9.2 企业兼并步骤 | 198 |
| 9.3 企业兼并动机分析 | 201 |
| 9.4 西方国家对企业兼并的调节 | 204 |
| 9.5 如何达到理想的兼并效果 | 207 |
| 9.6 跨国兼并 | 210 |
| 9.7 我国企业的兼并现状及其未来 | 214 |
| 9.8 波音兼并麦道 | 219 |
| 9.9 荣事达的兼并 | 221 |

第 10 章 企业竞争中的狂澜： 企业收购

225

在做生意时，你应在集中力量达到自己的目标的同时，使用少到最低限度的资源去维持企业的正常运转。

——威廉·皮科克

- | | |
|-----------------------|-----|
| 10.1 90 年代的收购热潮 | 225 |
| 10.2 企业收购策略 | 228 |

10.3	企业收购技巧·····	231
10.4	跨国收购·····	235
10.5	有关上市公司收购的法律条文·····	242
10.6	外商对我国国有企业的收购·····	247
10.7	可口可乐与百事可乐的收购战略·····	251
10.8	福特收购马自达·····	254
10.9	包玉刚收购会德丰·····	256

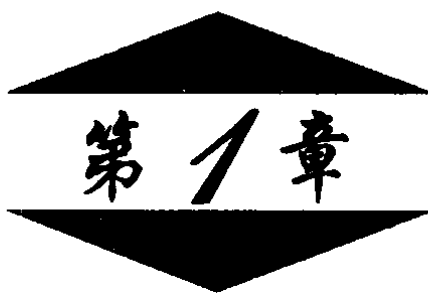
第 11 章 走向世界的战略竞争： 跨国经营

258

作为经营者需要克服回避承担风险的弱
点，鼓起勇气，下定决心开辟新事业。

——占部都美

11.1	跨国公司与世界经济·····	258
11.2	跨国经营理论入门·····	261
11.3	跨国公司的全球战略·····	264
11.4	跨国经营的投资决策·····	268
11.5	跨国公司的技术转移·····	272
11.6	综合商社·····	275
11.7	我国企业的跨国经营·····	279
11.8	惠普公司的经营之道·····	283
11.9	索尼公司·····	286
11.10	中化公司的国际化经营·····	288
参考文献·····		292
后记·····		294



21 世纪的企业发展潮流： 战略联盟

 市场给人的机会是均等的，但每个人都是一个竞争者，非此即彼，你死我活。但是，如果能互相联手、共同前进，则前途不可限量。

——哈森夫斯基

1.1 大联合的时代

我们已步入了一个大联合的时代。

我们正面临着前所未有的竞争和挑战。

日本国际经营的先驱者——味之素公司董事长说：“竞争异常激烈的现代，是一个赤裸裸地体现资本主义强权的时代。资本正在使用一切垄断手段，将新的竞争对手置于死地。”相互争斗的强者之间通过联手协作来保持竞争优势，这一点已为越来越多的人所认识。

争雄称霸的国际资本巨头，试图携手共建作为 21 世纪经济新秩序的超级联合。这种超级联合正在构成 21 世纪全球经济支柱的电信、金融、半导体、航空、化学等所有领域中展开。其中，在电信领域，英国电信公司（BT）于 1996 年 11 月 3 日同意全资收购美国第二大长途电话电信公司——MCI，从而给电信业界以巨大冲击。由此，世界电信市场形成了美国 AT&T 集团、英国 BT 集团和德法电信集团的三分天下，并且这三大集团正准备向包括日本在内的亚洲市场正式发动攻势。

在媒体世界，形成了通信、广播以及各种媒体综合一体化的国际超级媒体资本，它们凭借信息高速公路展开了覆盖全球的国际竞争。在伴随着风险的巨大投资的垄断竞争中，美欧的超级媒体都意欲通过超级联合彻底取胜。

率先决心超越 AT&T 这一世界最大长途国际通信公司的是 BT 公司。1993 年 6 月，BT 同美国 MEC 通信公司合并，成立了跨国企业的新一代国际通信财团——“音乐会”，完成了收购兼并工作。AT&T 察觉到了 BT 的野心，于同年 9 月成立了“世界伙伴”国际通信财团。随后，AT&T 又进一步呼吁作为欧洲联盟通信媒体联盟支柱的德法电信公司入伙，但遭到了德法电信公司的拒绝。1996 年 3 月，BT 公司收购 C&W 公司的计划失败，其亚太战略受挫。至此，AT&T 与 BT 之间结束了以往的对抗关系，开始协作。1996 年 4 月，双方一致同意设置“伦敦专线”，即交换伦敦与纽约间金融机构和跨国公司的机密合同、重要文件信息的新通信系统，从而加快了联合、协作的进程。

在国际限制放宽的情况下，1996 年 7 月，在竞争激烈的航空业界，美国航空公司（AA）与英国航空公司（BA）实现了联合，从而掌握了英美航线的 60% 的业务。这种联合是在美英两国政府就领空自由化的谈判尚未结束，各界普遍担心美英航线的竞争将更加剧烈的形势下建立的。此外，在感光材料业界，堪称

双雄的伊斯门·柯达公司与富士胶卷公司目前共占有世界市场的70%的份额。前者曾以后者“违反禁止垄断法”、“搞市场封闭”为由，向美国政府及世界贸易组织提起诉讼。然而就在双方闹得不可开交之际，1996年9月，两公司却在面向多媒体时代的数字图像领域，就统一规格、促进多方面合作事宜达成了协议。两雄此举是为了抗衡机电制造商挤进高速发展的数字图像市场，以图共同领先于世界。

国际化学资本和医药医疗资本之间也展开了巨头间的超级联合。过去一直为气相法聚乙烯制造技术的专利而打官司的美国UCC公司与英国BP公司现已决定共同生产。同样，美国化学公司与BP及蒙特尔公司，UCC与埃克森公司，甚至BP与埃克森也都决定共同生产。美国的杜邦公司与陶氏公司两大国际化工资本也决定共同生产合成橡胶。

此外，在尼龙原材料领域，杜邦公司与法国RPL化工公司、杜邦与德国巴斯比公司联合建设大型工厂。最初，后者的大型工程项目原计划与旭化成公司合作，但最终还是同开发了新技术的巴斯夫公司合作。

在医疗领域，超级规模的合并连续不断。1996年初出现了英国GROXON医药公司与巴劳兹医药公司的合并；位居瑞士前两名的国际医药资本祺芭公司与桑特公司于1997年3月实行了合并，组成诺巴蒂司公司。1996年底，德国赫基斯特公司与迈雷尔公司、法国鲁塞布尤克拉夫公司合而为一。由于竞争对手的合并，曾是瑞士最大制药公司的罗氏公司正积极寻求同美国的默沙医药公司的联合。

在全球范围内，以企业联合为标志的经济新秩序正在形成，许多企业正通过合并、购买以及其他联合形式为全球化经济作准备。规模大被认为是在全球竞争中站住脚的前提条件之一。很多企业都已意识到，在现今时代，联合是保证生存并取得发展的唯一途径。

1.2 企业组织新概念

企业战略联盟作为现代企业组织制度创新的一种，在 90 年代的国际经济舞台上已大量出现，并成为现代企业加强竞争力的重要方式。它的发展，必将对 21 世纪的营销产生深远的影响。

美国 DEC 公司总裁简·霍普兰德和管理学泰斗罗杰·内格尔最早提出了企业战略联盟这一概念。随后，这一概念得到越来越多的实业界人士和学者的赞同。美、日和欧洲一些大的公司已经或正在利用战略联盟这一概念发展自己，并已取得了较大的成功。美国的苹果电脑公司 1992 年的人均收入为 43.71 万美元，几乎是 IBM 公司的 2 倍，是 Digital 公司的 4 倍，这主要得益于苹果公司与王安公司等其他企业结成了企业战略联盟。而美国的科宁公司 1993 年收入的 13% 来源于战略联盟公司。

我们再来看看荷兰皇家石油公司与英国壳牌运输公司结成战略联盟的情况。荷兰皇家石油公司和英国壳牌运输公司原是国际石油界的两大竞争对手。美国标准石油公司后来居上，对“皇家”和“壳牌”构成了极大的威胁，成为国际石油市场上强有力的竞争对手。这两家公司很快想到结盟的必要性。两家结盟后，称为“荷兰皇家壳牌集团公司”。这一战略联盟将皇家公司的钻探和炼油优势与壳牌公司的运输、销售经验有机地结合在一起，充分发挥各自的长处，终于在国际市场上力战群雄，成为全球最强有力的企业之一。

所谓企业战略联盟，是指两个或两个以上的企业间或特定事业与职能部门间，为实现某种共同的战略目标，通过公司协议或联合组织等方式而结成的一种联合体。广义的战略联盟，还包括合资等股权参与形式在内的、任何形式的企业间正式或非正式的联合。