

一种新的经济力量——战略联盟

合作竞争战略的重要形式

价值链的纵向与横向链接

从产业选择到产业创新

联盟的机会开发与资产互补

联盟优势

The Alliance Advantage

——21世纪企业竞争新形态

陈
耀
著

民族出版社

联 盟 优 势

The Alliance Advantage

——21 世纪企业竞争新形态

陈 耀 著

民族出版社

图书在版编目(CIP)数据

联盟优势:21 世纪企业竞争新形态/陈耀著. —
扬州:民族出版社,2003.3

ISBN 7—105—05423—9

I . 联… II . 陈… III . 企业—经济合作—研究
IV . F273.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 013664 号

民族出版社出版发行

(北京市和平里北街 14 号 邮编 100013)

<http://www.e56.com.cn>

扬州鑫华印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月扬州第 1 次印刷

开本:850 毫米×1168 毫米 1/32 印张:7.25

印数:0001—3000 册 定价:16.00 元

该书如有印装质量问题,请与本社发行部联系退换

(总编室电话:010—64212794;发行部电话:64211734)

前 言

20 世纪 80 年代以来,西方企业尤其是跨国公司面对日趋激烈的外部竞争环境,开始对企业竞争关系进行战略性的调整,即从对立竞争转向大规模的合作竞争,而合作竞争最主要的形式之一就是建立企业战略联盟,战略联盟成为现代企业获得竞争优势的重要组织形式。本书研究企业战略联盟竞争优势创造的途径,探究企业战略联盟持续竞争优势创造的机理。

本书首先在综合回顾多种战略联盟概念、战略联盟分类及战略联盟理论研究的基础上,提出“战略联盟在本质上是一种能力组织”的总体观点与认识;接着讨论竞争优势与持续竞争优势的基本涵义,并在现代竞争环境背景下引入已在实践中广泛运用的合作竞争战略及其重要形式——战略联盟;最后在战略管理的 SWOT 框架下研究企业战略联盟的竞争优势创造和保持:一是静态视角的企业战略联盟竞争优势创造,二是动态视角的企业战略联盟持续竞争优势保持;得出本研究的第二个结论“战略联盟是现代竞争环境下企业实现低成本或差异化竞争优势的新型组织形式”和第三个结论“战略联盟在机会开发与资产互补的交互作用过程中保持持续竞争优势”。

作为一种不断成长的经济力量,联盟以其独特的聚集资源方式、竞争方式和发展衰落方式,在创造和破坏竞争优势方面为人们所瞩目。未来经济资源在社会中的分布将取决于单个企业、由单

个企业组成的联盟集团和联盟内企业竞争力量的对比。单个企业仅仅是竞争形态之一,在现代竞争环境中,单个企业、双边联盟、多边联盟和联盟网络等多种竞争形态并存。即竞争形态因战略联盟而改变,转变成为更加符合现代竞争环境的复杂组合新形态。企业寻求依靠战略联盟来图谋产业改造或产业创新,目的是改变产业竞争规则 and 在新创产业中占据领先地位。本书在继承哈佛教授迈克尔·E·波特(Michael. E. Porter)的“战略—价值创造—竞争优势”思想的基础上进一步研讨企业战略与企业竞争优势关系。视战略联盟为企业竞争过程中一种有效的合作竞争战略,不仅研究静态和稳定产业结构下的企业战略联盟与竞争优势创造,而且研究动态和变化的产业结构下的企业战略联盟与持续竞争优势保持。通过逻辑推理和案例分析的研究方法过渡波特的“产业选择观”至“产业创新观”,创新性地探讨战略联盟在变化的外部环境条件下,立足自身拥有的资源与能力,调配其他企业的资源和能力,在机会开发与资产互补的交互作用过程中创造和保持竞争优势的途径和机理,构建联盟战略运用与持续竞争优势创造的理论框架,形成对“战略—价值创造—竞争优势”思想的补充。最后本书在企业能力理论基础上进一步探讨企业战略联盟持续竞争优势创造的内部机制,研究战略联盟的资源共享、核心能力互补和知识学习是如何应对环境并影响它们的外部竞争力和创造企业竞争优势的。我们发现,战略联盟的结构设计最终决定它的竞争优势,即战略联盟的竞争优势来源于所能控制的成员企业的资源、能力、知识体系及联盟的组织结构方式。

战略联盟的迅速发展及其产生的深刻影响已经引起经理们和理论界的广泛关注,21世纪的竞争将在联盟企业间展开,对“战略联盟—竞争优势”命题的研究具有发展完善现有企业理论和指导管理实践的双重意义。

目 录

前 言	(1)
第一章 绪 论	(1)
第一节 一种新的经济力量——战略联盟	(1)
一、时代背景	(2)
二、一种新的经济力量——战略联盟	(7)
第二节 本书的分析结构	(11)
一、本书的分析结构	(11)
二、本书的内容安排	(13)
第二章 企业战略联盟的概念、分类和评述	(17)
第一节 企业战略联盟概念的界定与评述	(18)
一、战略联盟概念的界定与评述	(18)
二、本研究战略联盟概念界定	(21)
第二节 企业战略联盟分类	(24)
一、根据联盟价值链位置划分	(24)
二、根据联盟在不同阶段的合作内容划分	(26)
三、根据联盟的合作—竞争关系划分	(26)
四、根据联盟目标的不同划分	(27)
五、根据有无股权参与划分	(28)

六、根据联盟范围、股权和合伙人数量的三维划分 …	(30)
七、根据战略层次划分 ……	(32)
第三节 企业战略联盟理论与评述 ……	(36)
一、企业战略联盟理论研究 ……	(36)
二、主要战略联盟理论评述 ……	(42)
第三章 企业竞争优势、合作竞争战略与战略联盟 ……	(46)
第一节 竞争优势与持续竞争优势的基本涵义 ……	(47)
一、企业竞争优势的基本涵义 ……	(48)
二、企业竞争优势的消散 ……	(49)
三、企业持续竞争优势 ……	(53)
第二节 竞争优势的主要理论与评述 ……	(56)
一、企业竞争优势的主要理论介绍 ……	(57)
二、企业竞争优势理论评述 ……	(64)
第三节 竞争优势、合作竞争战略与战略联盟 ……	(66)
一、竞争优势与合作竞争战略 ……	(66)
二、合作与联盟的博弈分析 ……	(70)
三、不同市场环境下的合作与联盟考虑 ……	(75)
第四章 企业战略联盟的竞争优势创造 ……	(82)
第一节 企业竞争优势的基本形式 ……	(83)
一、低成本竞争优势 ……	(84)
二、差异化竞争优势 ……	(87)
第二节 企业战略联盟的竞争优势创造——静态视角 …	(89)
一、战略联盟价值链的纵向与横向链接 ……	(89)
二、战略联盟的低成本竞争优势创造 ……	(92)

三、战略联盟的差异化竞争优势创造	(99)
第三节 企业战略联盟的持续竞争优势创造——动态视角	(103)
一、持续竞争优势的基本来源	(103)
二、企业战略联盟的持续竞争优势创造	(105)
第五章 企业战略联盟持续竞争优势创造的环境分析	(111)
第一节 波特的产业结构分析模型	(112)
第二节 波特产业结构理论的贡献与局限	(116)
一、波特产业结构理论的贡献	(116)
二、波特产业结构理论的局限	(118)
第三节 波特产业结构理论的修正与企业战略联盟	(122)
一、竞争战略:从产业选择到产业创新	(122)
二、战略联盟:产业创新中的机会开发者	(126)
第六章 企业战略联盟持续竞争优势创造的内在基础	(134)
第一节 企业战略联盟的资源共享	(135)
一、企业资源	(135)
二、企业战略资源	(137)
三、企业战略联盟的资源共享	(138)
第二节 企业战略联盟的核心能力互补	(141)
一、企业核心能力	(141)
二、企业核心能力与持续竞争优势创造	(143)
三、企业战略联盟与核心能力互补	(145)
第三节 企业战略联盟的知识转移和知识创新	(147)
一、企业知识	(147)

第一章 绪 论

第一节 一种新的经济力量—— 战略联盟

20 世纪 80 年代以来,信息技术革命对社会资源配置、企业运营和竞争方式以至全球市场经济格局等都产生了重大而深刻的影响。发达国家,尤其是美、日、欧地区的跨国公司面对日趋激烈的外部竞争环境,开始对企业竞争关系进行战略性的调整,即从对立竞争转向大规模的合作竞争。日益发展的合作战略中最明显的现象是“战略联盟”(Strategic Alliance):以跨国公司为主体的企业与全球范围的竞争对手建立合作关系的发展趋势。“战略联盟”这一术语被广泛用来描述各种各样企业之间的合作协议,包括合作研究协

议、少数股权参与以至合资企业等多种形式。世界上越来越多的企业加入联盟行列,20世纪90年代以来,企业间各种合作协议每年以超过25%的速度在增长,在1996-1997短短二年内,世界范围的新建战略联盟就有2000个以上,一个重要的特点是其中一半以上是在竞争对手之间建立的。安德森咨询公司预测,在2000年之后的5年中,企业战略联盟所囊括的产值将在25万亿至40万亿美元之间。

战略联盟在近10年来位居世界前列的2000家企业中,持续实现了近17%的投资回报率,比一般企业高出50个百分点。最积极涉足联盟的25家公司取得了17.2%的权益资本回报率,比美国《幸福》杂志统计的500家企业高出40个百分点。联盟的迅速发展及由此产生的深刻影响引起经理们和理论界的广泛关注,英国航空公司总裁R. Smith说:看来,伙伴关系是发展全球战略的最有效方法。管理大师彼得·德鲁克(1995年)说:工商业正在发生的最伟大变革,不是以所有权为基础的企业关系的出现,而是以合作伙伴关系为基础的企业关系的加速度增加。有许多研究称,21世纪的竞争将在联盟企业间展开。战略联盟作为一种现代企业组织创新,已经成为企业提升国际竞争优势的重要手段,对战略联盟的研究,也成为战略管理领域的重要课题。

一、时代背景

企业竞争环境的变化是促使企业竞争战略发生变化的根本原因。需求趋同和全球竞争、技术交流与技术扩散、固定成本瓶颈和风险等给经理们带来的管理难题是:企业没有具备有效应对外部环境变化的内部资源、能力和知识体系。这种状况导致战略从全能竞争优势向通过合作竞争和相互信赖建立竞争优势转变。

(一)需求趋同和全球竞争

跨越国界的交通、通讯、教育的不断发展,使人们的消费偏好和消费模式逐渐趋同。市场需求的趋同,使产品能以相同的方式销往世界各地,可口可乐、好莱坞电影、日本电子、列维牛仔裤、耐克运动鞋等在全世界都受到欢迎。贸易杂志、展览和电子数据库的盛行使消费者迅速获取相同出处的信息,他们都要求尽可能低的价格、最好和最快的产品或服务。尤其是美、日、欧地区的消费者,不论国籍如何,都接受着同样的信息,追求同样的生活方式,渴望得到同样的产品。需求趋同使竞争在全球范围内展开成为可能,全球竞争要求企业运用联盟合作的竞争战略。

联盟合作是跨国竞争的新形式。在新型的全球网络竞争中,成功的跨国企业正是那些组建了最佳联盟的企业。特别是 20 世纪 90 年代以来,一种普遍的观点是:全球竞争将在战略伙伴组成的各集团之间展开。流行的一个管理概念是“三地势力”(triad power)^①,这一思想强调要同时在美国、西欧和日本这三个主要市场上占据重点地位,认为这是参与世界产业竞争的前提。由于进入这三个发达的竞争性很强的市场中的任何一个都不容易或缺少相关资源和能力,许多在三地发展不平衡的企业于是将能够有效组织资源的战略联盟看成是建立三地位置的最佳办法。

联盟合作在跨国公司全球化战略中发挥作用。在全球化战略实施过程中,跨国公司一方面要参与世界市场的激烈竞争,另一方面还要采取当地化战略来对抗当地竞争者。这种双重挑战加上需要协调和有效利用相互分割的技术资源,就使跨国公司的研发和规模受到影响。战略联盟被证明能有效地帮助跨国公司在不同地区实施不同战略。

联盟合作也是中小企业竞争者参与全球竞争,对付行业中“共同敌人”的武器。在那些寡头垄断行业,组建联盟网络可以使中小企业竞争者们联合起来,以集团竞争的形式来对付共同的强大“敌

人”而不是相互竞争。如日本富士通(Fujitsu)计算机公司的联盟目标就是要建立强大的共同联盟来对抗国际商用机器公司(IBM)。

(二)技术交流与技术扩散

1. 技术交流

研究表明,近年来几乎半数以上的战略联盟的成立动机是技术交流与合作。随着现代科学技术的迅速发展,高精尖产品的研制过程表现为一项庞大而复杂的系统工程,对资金、技术、人才及组织形式等方面的要求越来越高,技术的突破和创新越来越依靠学科间和产业间的交流与合作,打破了原来那种有着明确边界的学科划分和产业部门。在这样的外部环境下,一个企业所具备的资源、能力和知识体系极其有限,仅仅依靠自己内部的研究与开发是不可能应对激烈竞争的。同时,产品生命周期的日益缩短也增加了时间上的紧迫性,降低了研发投资的潜在回报,合作从而势在必行。

今天的产品依赖许多不同的关键技术,所以大多数企业不可能保持在所有技术领域的先进垄断地位。国际知名的 IBM 公司的 PC 电脑应用软件是莲花公司提供的,大部分部件是外购的。事实上,IBM 公司在 PC 机上取得成功的关键就是引入合作概念并将产品开发过程作为对各种外部供应商管理的成功过程。通讯、计算机、电子、医药等技术密集型行业,成为广泛建立合作关系的重要领域。因为这些产业中的企业必须应对外部环境的迅速变化,日益缩短的产品生命周期、较小的市场份额、创新的要求、越来越多的纵向和横向的依赖关系等,都是企业不得不面对的。联盟合作在解决这些问题时确实有效,所以技术密集型行业的企业之间盛行合作,奥利维特(Olivitt)公司董事长卡罗·德·本尼迪夫说:“我们已步入联盟时代,在 20 世纪 90 年代的高科技市场,我们从

孤立走向合作。”^②

2. 技术扩散

作为供应商,莲花、微软和英特尔公司等企业不仅向 IBM 公司出售产品,同时也竭力销售产品给尽可能广泛的顾客群以谋取最大利润,这一行为的后果是造成技术的迅速扩散。单个企业无法独立完成所有工作,同时单个企业也无法独自保留所有的相关技术。未来企业不可能再像三四十年代的通用汽车公司垄断所有相关技术那样真正保存自己的核心技术而不为竞争对手所了解,即使是具有垄断技术优势的初始设备制造商也不能避免技术扩散。如日本电气公司要为其主机开发一种先进的存储芯片,它卖给其他计算机制造商的数量是自己留用的 5 倍。这一行为虽然使技术扩散,但又是企业生存和发展所必须的,它使资金增加、成本降低、积累推动技术进步的经验、反馈产品信息以及保持一流生产商的地位。今天,没有一个企业能拥有开发一项产品的所有技术,也没有一个企业能控制技术不被扩散,所以全球经营就是与合作伙伴联合经营,同时,联合经营进一步加速技术的传播和扩散。

(三) 固定成本瓶颈和风险规避

需求趋同与技术扩散已经改变了管理者的经营逻辑,像过去那样通过占领关键技术领域和通过强化技术优势建立技术壁垒来保持竞争优势的做法在全球化市场环境下已难以奏效。一个企业不可能完全依靠自身的力量在全球化市场上满足顾客基于价值的消费需求,不可能独立拥有所有的技术和技能。为参与全球竞争,企业必须进行大规模的固定投资,而不应再投资于可变成本。企业于是需要寻找能一起分担固定成本的合作者,与合作者一起制定战略并实施固定成本的最大化产出。

当自动化程度越来越高,劳动力成本在制造成本中所占比例越来越低时,制造就渐渐成为一种成本固定的活动。由于科学技

术的迅速发展和全球市场竞争的加剧,开发具有创意并将其转化为市场能接受的新产品或新技术所花费的人工成本和资本成本迅速提高,而产品生命周期的日益缩短使得这种提高变本加厉,研究与开发费用成为一种固定成本。常为人们引用的一个例子是:在制药业,研制一种新药的成本可以超过 1 亿美元。以美国为例,研发费用在不同行业占销售收入的比重分别是:生物工程及制药类企业 20% - 30%,微电子领域 15% - 20%,新能源领域 10%,航天航空领域 20%。不断增长的高昂的研发费用成为制约企业,尤其是高新技术企业发展的固定成本瓶颈。另外,建立并维持一个品牌也属一项固定成本开支,如果品牌识别度低于一定的水准,那么产品品牌就毫无价值。消费者在购买产品时,总是根据其对品牌的熟悉程度进行选择,如果没有一定品牌,就会连被选择的机会都失去。所以需要提高产品在顾客心中的知名度,这就需要投资,即参与品牌竞争之前,必须预付固定成本。再有,过去 10 年花费在销售和分销网络上的固定成本费用增长也很快;还有信息技术,也更多地表现为一种固定成本……

在变动成本的背景下,人们主要关注的是如何通过削减原材料、工资和劳动时间来提高利润,而在固定成本背景下,人们的关注点转移到如何使固定成本的边际贡献最大。这一战略转移使基于更大市场来分摊固定成本变得十分重要,通过联盟合作来推动全球化和固定成本分摊是一个有效途径。如日产公司在日本分销大众汽车、大众汽车则在欧洲销售日产的四轮驱动车;大陆轮胎、通用轮胎和东洋公司分享研发成果,并交叉合作生产;布朗鞋业(Brown Shoe)和日本鞋业(Nippon Shoe)之间的合作已有多年历史:对布朗而言,要进入日本的皮货市场,联盟是最有效的办法,否则它会面临社会问题(历史上,日本的皮革品享有特殊优惠)和相应的技术问题(如布朗的管理经验不符合日本商业环境,同时日本房

地产的高价格也造成布朗公司拥有日本连锁店的困难)。这些实例都说明了一个模式:通过有效安排的不依赖产权关系的联盟合作,各企业实现了固定成本的最大化产出。联盟合作打破了原有的商业系统,通过分割产品和价值链进行专业化分工,在实现双方固定成本最大边际产出的同时为顾客创造了更高价值。此外,联盟企业共同承担研发风险,也构成颇具吸引力的风险规避机制。

二、一种新的经济力量——战略联盟

战略联盟的迅速发展及产生的深刻影响已经引起经理们和理论界的广泛关注,21 世纪的竞争将在联盟企业间展开,对“战略联盟—竞争优势”命题的研究具有发展完善现有企业理论和指导管理实践的重要意义。

(一)揭示一种新的经济力量——战略联盟

合作竞争是目前战略管理领域最前沿的研究内容。理论和实践两方面表明,21 世纪的企业从根本上是有别于 20 世纪的,其中一个重要方面就是“相互依存的网络企业”在逐步替代单一的“纵向一体化企业”。合作竞争战略是企业现代外部竞争环境下的理性选择,通过联盟与合作,企业发现可以找到共同使用彼此资源和能力的方法,使彼此都能创造出自身新的、难以为其他企业所理解和模仿的核心竞争力,从而获得企业竞争优势。从 20 世纪 80 年代中期开始,合作竞争战略就越来越多的成为企业一种新的战略手段来获得战略竞争力,或至少使企业自身在局部领域获得更新。一些原来的竞争对手纷纷合作,形成战略联盟来抗衡其他的常常是来自于其他国家的竞争对手。尽管存在着路径依赖,但合作竞争在管理实践中正逐渐形成一种思维模式。

战略联盟是合作竞争战略的重要形式。联盟不仅对经济理论和管理实践产生影响,同时也改变着管理者的世界观。作为一种

不断成长的经济力量,联盟以其独特的聚集资源方式、竞争方式和发展衰落方式,在创造和破坏竞争优势方面为人们所瞩目。未来经济资源在社会中的分布将取决于单个企业、由单个企业组成的联盟集团和联盟内企业竞争力量的对比。单个企业仅仅是竞争形态之一,在现代竞争环境中,单个企业、双边联盟、多边联盟和联盟网络等多种竞争形态并存。即竞争形态因战略联盟而改变,转变成更加符合现代竞争环境的复杂组合新形态。企业寻求依靠战略联盟来图谋产业改造或产业创新,目的是改变产业竞争规则 and 在新创产业中占据领先地位。

社会中经济力量分布的改变并不是第一次,在 19 世纪后期的美洲,托拉斯的兴起和联合大企业的出现就改变了经济力量的分布。后来在战争年代,大公司间形成的卡特尔又重新对世界经济力量进行了分配并在世界范围内进行协调。二战后这些卡特尔逐渐瓦解,跨国公司羽翼渐丰,当时的研究曾对跨国公司产生过分担忧,认为国家主权和国家经济实力的概念莫名其妙地失去了意义^③。而实际情况是,跨国公司只是代表经济效率和经济实力的一种新资源。联盟情况也是如此,单个企业感觉到力量的丧失,是因为经济力量的中心在向联盟集团转移。现在,没有一个企业能够忽视联盟在竞争战略和创造竞争优势中的重要作用,合作方便了技术转移和相互借鉴过程,有利于企业发现机会和凭借联盟来获得竞争优势。进一步,在越来越错综复杂的合作与竞争交织的外部环境下,企业对技术和资源的争夺演变成为对联盟伙伴的争夺,即竞争者抢先获得联盟伙伴以便能取得产业改造或产业创新中的优势地位。这种战略连带效应如此强烈,以至于联盟不仅仅是改变了竞争形态和产业体系,而且联盟本身也成为这一体系中的一部分。即联盟改变了环境,同时,联盟也成为环境本身,竞争资源和竞争格局就这样经历着又一次重要变化(见附录 1)。