

陈清泰 主编

公司战略联盟 组织与运作

曾忠禄 等著



中国发展出版社

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

公司战略联盟组织与运作/曾忠禄等著. —北京: 中国发展出版社, 1999. 3

(新企业发展文丛/陈清泰主编)

ISBN 7-80087-347-1

I. 公… II. 曾… III. 公司-企业经济-经济合作-案例 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 36750 号

中国发展出版社出版发行

(北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号)

邮政编码: 100035 电话: 66180781

北京地质印刷厂印刷 各地新华书店经销

1999 年 3 月第 1 版 1999 年 3 月第 1 次印刷

开本: 1/32 850×1168mm 印张: 9.5

字数: 222 千字 印数: 1—12000 册

定价: 18.50 元

本社图书如有印装差错, 可向发行部调换

总 序

陈 清 泰

我国在经历了 20 年改革开放和经济持续增长之后，宏观管理正由计划经济体制转向市场经济体制；供需关系正由短缺经济转向供需平衡或供过于求；国内市场正由高关税保护转向对外开放。由于发展阶段的升级，目前我国经济已进入了调整期。这一轮调整孕育着产品更新、企业重组、产业升级、结构优化。这一轮调整是我国经济增长方式转变的重要时期，是我国经济持续再发展的推进器。但是，外部环境的急剧变化，使与旧体制关联最密切的国有企业面临严峻的挑战。归结到一点就是市场约束增强，企业竞争加剧，优胜劣汰机制真正开始发生作用。在一批优势企业脱颖而出、迅速崛起的同时，相当一部分国有企业陷入困境，企业间两极分化的局面迅速展开。不少企业共同的现实感受是市场经济的优胜劣汰绝不像政府那么仁慈。顾客的选择是分散决策，这是一种巨大无比的力量。它不相信眼泪，也不同情弱者，它对每个企业都给予公正而无情的评判。一般地说在用户的眼里，实用价廉者受宠，优质创新者受宠，名牌精品者受宠，服务上乘者受宠……与此相反者则少人问津或无人问津。

市场机制就是催生催死的机制。顾客“货币选票”的投向决定企业的兴衰。现在,在企业失去顾客的宠爱之后,政府已爱莫能助。

面对现实,坐等不会改变现状,犹豫将会失去商机。企业的唯一出路是摆脱对政府的依赖,自主自立,义无反顾地走向市场,潜心“三改一加强”,壮大市场竞争力。

昔日雄风一世的国有企业,在经历了磨难和痛苦之后,总要吃一堑,长一智。痛定思痛,要认真地反思和回答的是:如何使自己顺利走向市场。

首先,企业要重新确定“市场”在企业生产、经营、投资、发展中的中心地位。要理解在市场经济条件下,所谓企业,就是投资者出钱,依法组成经营机构,通过市场运作,赚得更多的钱,获取更多的回报。因此,办企业的出发点是满足市场的某种需要;办企业的落脚点是赢得市场更广泛的认可。近年来,在企业生产经营的各类要素只有通过市场而获得、企业的产品只能通过市场而实现销售时,企业和政府、企业和顾客的关系发生了根本性变化。企业要发展,就必须面向市场、适应市场、依附市场、创造市场。国有企业要生存,就必须彻底改变那种只按政府的好恶行事和一味面对政府“等靠要”的状况,下决心义无反顾地走向市场,迎接来自市场的挑战。事实证明,放弃对政府的依赖对企业是一次伟大的解放。思想解放天地宽。市场是个大熔炉,在激烈的市场挑战中会极大地焕发人的聪明才智和奋斗热情。当企业丢掉幻想,走向市场之后,现行市场经济所允许的一切方法、手段、管理方式都可以为我所用,天地豁然开朗。这就有可能调动起国有企业以往多年积蓄的技术优势、管理优势和人才优势,克服自己的弱点,争取发展的机会。

需要牢记的是，在市场竞争中，一个企业要赢，赢在市场，要输，也输在市场，市场是企业一切活动的中心。

其次，企业必须重新研究自己的发展战略。企业必须及时跟踪研究外部环境变化给自己带来的影响。在传统体制和卖方市场条件下那种重数量轻质量、重速度轻效益、重投入轻产出的粗放经营的道路已经走到尽头。在达到供需平衡之后，用户的选择余地拓宽了，随之而来的是需求层次的升级和需求结构的多样化；对外开放格局的进一步形成，使中国的产业开始加入了世界范围的产业分工，这里充满机遇和挑战。企业跟踪外部环境的变化，就要认真分析现实和潜在的竞争对手，发掘自己的比较优势，充分利用市场提供的机遇，培植自己的强项。要重新研究自己的发展战略，确定自己的市场定位。如自己要进入或退出哪一市场，如何设定市场占有目标，主攻的市场区域是国内还是国际，是收缩战线壮大主业，还是战略扩张、多角经营，如何选择技术发展方向，如何确定新产品开发方案，是靠投资建设实现扩展，还是走兼并联合与协作之路，如何选择适宜的企业组织结构和财务管理体制，如何设定企业资产负债结构，主要融资方式是举债还是发股……人无远虑必有近忧。如此等等众多问题，在外部环境急剧变化过程中，都是需要认真研究和回答的。以不变应万变，必然坐失商机，甚至还会由盛转衰。

第三，必须确立人才、技术开发和市场营销在企业中的基础地位。在短缺经济下，买方求卖主，市场营销没有作用；在供不应求情况下，产品可以几十年一贯制，技术开发和人才就没有地位。在市场约束增强、企业竞争加剧之后，过去的一切全然变了。一些拥有巨型生产能力的企业竟出现亏损，一些曾填补过我国“空白”的企业也陷入

困境,而一些名不见经传或乳臭未干的“幼稚企业”却如一匹匹黑马,频频争标夺魁。从这里可以清楚地看到,短缺经济、卖方市场条件下标明企业实力的是生产能力,而转向供需平衡之后,决定企业兴衰的则是技术开发和市场营销。技术转化为生产力周期的大幅缩短,使企业间的竞争越来越突出地表现为技术实力的竞争;用户越来越充分的选择性,使得企业营销能力、经营策略、服务水平已直接影响企业经营业绩,而决定这两者水平的是人才。

企业的发展已不能再沿着技术开发—生产—市场营销的“橄榄型”结构无限膨胀了。为了提高整体竞争力,企业必须把发展的基点落实到依靠科技进步和提高人的素质上来,必须对自己可控制的资源(人、财、物)重新作出安排,着力壮大技术开发和市场营销的实力。

第四,大型企业走向国际经济大循环已经不是自己愿意不愿意或想不想的问题,而是已迫到临头的现实。据有关方面统计,世界 500 强大企业进入中国市场的已有 230 家。对于竞争性行业来说,随着进口产品关税总水平的降低,中国企业面对的现实是:要么是在国内市场与国际强者竞争,要么是在国际市场与国际强者竞争。能躲开国际竞争的“避风港”已基本不存在。高关税曾保护了国有企业,也给国有企业造成了错觉,他们普遍缺乏国际竞争意识和参与国际竞争的准备。实际上利用国内国际两个市场、两种资源发展自己,这是个十分广阔的天地,可以大有作为。韩国和台湾地区的一些企业正是在这一天地里驰骋、奋斗而赢得了迅速发展。世界经济一体化的进程不可逆转,坐等外商占领国内市场而不主动出击,将会越来越被动。

第五,捕捉市场机遇,规避市场风险。当前我们正处

于体制转变、经济增长和结构调整时期,用经营者的眼光环顾四周,充满了发展的机遇。优势企业正跃跃欲试,要一展身手;困难企业在苦苦寻求,渴望起死回生。企业的兼并重组、投资扩张以前所未有的规模展开。在这里有许多成功的范例,但也有的由此而陷入泥潭,难以自拔。确实,从某种意义上讲,机遇比金钱更可贵。审时度势,正确决策,确实能实现低成本扩张,但是,我们已经越过了那种只要有投入,靠数量、速度拉动就能有增长的粗放经营时期。必须看到,在十分诱人的机遇后面也有“陷阱”。从陷入困境的企业身上可以看出,市场经营的最大风险,就包括投资风险和企业重组的风险。要除弊趋利,企业就要以集约经营的概念审视眼前的机遇,扩张必须以经济效益为目标,以优化重组为重点,切实提高企业的市场竞争力,绝不图虚名而落实祸。当前对多数企业来说,还要拒绝那些令人眼花缭乱“超高利润”(如房地产、期货、股票等)的诱惑,集中精力壮大主业,绝不贸然进入自己毫不熟悉的领域。

第六,建立走向市场的企业管理体制。管理是实现目标的手段。面对走向市场的挑战,很多企业误认为厂长经理迎來送往、“满天飞”就是搞市场经济;工作任务承包了,管理就到了位。没有心思抓基础管理,没有魄力抓三项制度改革,没下功夫抓财务管理、成本管理、库存管理、营销管理……这是不少国有企业陷入困境的重要原因。管理粗放的同义语是潜力巨大。邯钢用改革和加强管理的利斧挖出了潜力,进入了良性循环。认真学习邯钢经验的实质,都会取得效果。

当前的企业管理既有必须加强的方面,也有必须改革的内容,而加强和改革管理都必须服务于企业走向市

场的现实需要。从广义的管理上说,必须改造传统的管理体制,建立适应市场竞争的企业制度,核心是政企分开,使企业所有者(代表)进入企业并使职能到位。企业拥有法人财产权,独立承担法律责任,国家所有者对企业债务只承担有限责任。要改革传统的管理制度,使企业的劳动人事管理、财务管理、成本管理、生产管理、质量管理、库存管理、技术管理、采购管理、销售管理等制度体系全部转向支撑企业走向市场的需要和提高效益的目标,做到有章可循,管理科学。要转变运行机制,建立适应市场竞争的企业所有者、经营者和劳动者的制衡关系,建立民主科学和负责任的决策体系及领导体制,形成既追求最大经济效益、又避免市场风险的激励和约束机制。

《新企业发展文丛》的出版,意在体制转轨、企业转制、结构调整、增长方式转变的重要时期,邀集有关方面专家为企业改革和发展的诸多方面提供一些思路、补充一些知识,以提高经营者驾驭企业走向市场的能力。

希望本丛书对读者能有所帮助。

1998年11月27日

前 言

近 20 多年来，国际竞争日益激化和复杂，对公司竞争资源的要求日益苛刻。任何公司，不管其规模多么庞大，实力多么雄厚，要单靠自己的力量成功地在国际市场上竞争已越来越困难。著名管理大师大前健一宣称：“在今天的世界上，没有任何公司可以靠单干保持竞争优势。”意大利好利获得公司的董事长也指出：跨国公司传统的独闯天下的方式已经过时了，“我们进入了联盟时代，只有通过联盟公司才能找到全球市场所要求的资源。”就连笃信自由竞争、密切监视企业任何垄断行为的美国反托拉斯官员现在也认为合资企业“在促进美国经济增长，增强美国的国际竞争力中扮演关键的角色”（麦克格拉斯 MacGrath，1984）。

越来越多的跨国公司走上了战略联盟的道路。公司战略联盟的兴起改变了传统的公司边界，也开始改变世界的经营环境。现在国际竞争已不再是单独公司与公司之间的竞争，而越来越呈现出集团竞争的态势。因此，能否正确地认识战略联盟，能否恰当地利用战略联盟提高公司的竞争力，可能直接关系到公司的生死存亡。联合

国不久前出版的《1997 世界投资报告》中有两个涉及战略联盟的案例有助于我们理解这一现实。

一个是世界医药产业公司的联盟。世界医药产业正在形成网络式生物药品寡头集团。在 80 年代末，世界上最大的 10 家制药公司（全是跨国公司）通过兼并收购和战略联盟而急剧膨胀。许多小一些的生物技术公司由于承受不了迅速上升的 R&D 成本而在财务上陷入困境，被它们收购了。比如，法国的霍夫曼—拉罗歇公司收购了美国的遗传技术研究公司，瑞士的巴塞尔—盖吉公司收购了德国的希龙公司，德国的葛兰素公司收购了 Affymax 公司。与此同时，它们也同其他公司和研究机构组成跨国 R&D 联盟（或知识联盟）。比如史密斯兰公司（Smithline Bec cham）1995 年在全世界有 140 个这类联盟；葛兰素公司有 60 多个，其中 50 个是同美国的大学结成的。目前，世界所有大医药公司都同其他医药或生物技术公司有 R&D 联盟或技术伙伴关系。联盟的结果是使整个产业定位发生变化。以知识为基础的网络型寡头垄断正在形成。80 年代，这些公司的联盟主要是国内的 R&D 联盟和跨国营销联盟，而 90 年代的联盟更多是跨国 R&D 联盟。联盟的结果不仅在最终产品市场形成寡头结构，在技术、知识市场也形成寡头结构。

另一个是世界通讯产业的公司联盟。随着各国管制的取消和技术的发展，提供基本电话服务的交换网络公司，正迅速成为全球竞争者。世界通讯产业日益成为由少数战略联盟所主宰的全球产业。这些联盟可以为世界任何地方的消费者提供服务。尽管目前联盟的是交换网络公司，但它很快会把信息和娱乐公司包括在内。尽管这些联盟的定位尚未完全明朗，但竞争范围正日益从国

家市场演变到地区市场、全球市场，竞争日益从国内公司之间的竞争变成国际联盟集团之间的竞争。例如“全球一号”(Global One)联盟，就是由法国、德国和美国在国内具有垄断地位的交换网络公司组成的。它可以同时在几个国家为跨国公司、其他网络公司、商务旅行者提供一组共通的电话服务。它们作为一个集团同国内公司竞争，也同其他联盟集团竞争。

从上面两个案例我们可以看出，全球化使世界市场越来越大，而在高新技术产业，越来越大的市场正被日益减少的公司所控制。这些公司通过联盟来克服资源的局限，通过联盟主宰天下，缺乏规模或实力的公司难免被兼并或被赶出市场。公司日益需要联盟来维持生存和获得发展。

然而战略联盟又是一种极难管理的组织形式。由于联盟的一部分控制越出了公司的范围，联盟中各方的利益与冲突不能以行政命令的方式解决，联盟的失败率相当高。因此，研究联盟的特点，总结其他公司联盟的经验和教训，提高对联盟的组织、管理水平就十分必要。只有充分了解联盟的特点，掌握了较高的组织管理水平，我们才能在利用联盟的优势为我服务的同时避免联盟中的弊病，减少联盟的成本。

近10多年来，我国一些公司日益重视战略联盟在竞争中的作用。许多公司通过同国内外的公司联盟而大大增强了竞争力，比如上海的大众汽车公司、广东的松下万宝公司、深圳的华强电子集团等。但从总体上看，我国企业对战略联盟尚不很重视，尤其是对国内企业之间的联盟。此外，对大多数企业来说，管理公司之间的合作尚是一门新学问。我国企业组建的许多企业集团因缺

乏合作经验而未能达到预期的效果。提高企业管理战略联盟的水平是我国企业面临的一大挑战。我们针对这些问题编著了这本《公司战略联盟的组织与管理》。本书有助于我国企业加深对战略联盟的了解与认识，有助于提高组织、管理战略联盟的能力。

本书讨论了如下一些问题：

为什么战略联盟在国外如此受到青睐？战略联盟的意义何在？为什么联盟的失败率如此高？怎样使联盟充分发挥作用？联盟各方如何分享权力？如何解决冲突？公司如何从联盟中学习？如何将新思想、新技术转移到母公司的其他业务部门？联盟双方如何建立信任？等等。

本书为如何组织和管理联盟提供了一个参考框架。对公司评估具体联盟的意义和风险提供了分析工具。

本书包括三部分的内容。第一部分着重讨论如何组建战略联盟。这方面的内容包括：为什么选择战略联盟而不是其他交易方式？怎样选择合作伙伴？如何选择联盟结构？如何为合作做准备？如何制定谈判战略？如何制定联盟协议？如何组建合资企业？

第二部分着重讨论如何管理战略联盟。成功地建立联盟仅是合作的开始。许多公司没有认识到这一点。它们注重联盟建立前的“求婚”阶段，常常忽略合同签订后彼此如何“过日子”，因此认为合同一签便万事大吉。当联盟出现问题或失败时，它们归之于“结构问题”而不在管理上找原因。本书援引了国外公司大量的经验教训，探讨了建立战略联盟之后的管理问题。具体内容包括：合作的三原则、联盟中的主要问题分析以及解决方式、人力资源管理、联盟中的学习、信任在联盟中的作

用等。

第三部分是案例分析。本部分详细地分析了两个联盟案例：一个是飞机制造业的跨国公司联盟。这是横向联盟的案例。该案例包括了飞机机架生产和发动机生产的四个联盟。另一个是纵向联盟的案例。该案例讨论分析了克莱斯勒汽车公司同其供应商的联盟。这两组案例在国外都比较引人注目。

本书讨论的经验教训、援引的案例主要是西方大跨国公司的。道理很简单：大跨国公司的经营管理水平是全世界最成熟、最先进的。在对战略联盟的组织和管理方面，它们最有经验。

本书由曾忠禄等著。各章执笔者如下：曾忠禄：前言、第1章、第11章、第14章、第15章、第16章；付彦勋、曾忠禄：第2章；刘绍仁、张雪菲：第3章；范碧平：第4章；陈石艾、朱甫道：第5章；余长强：第6章；张雪菲：第7章；谢衡晓、朱甫道：第8章；潘瑞明、张雪菲：第9章；刘若君、曾忠禄：第10章；任春晓：第12章；任春晓、曾忠禄：第13章。

曾忠禄

1998年8月于暨南大学

目 录

第一章 公司战略联盟简论	(1)
第一节 战略联盟的概念	(1)
第二节 战略联盟的基本动机	(4)
第三节 战略联盟的类型	(8)
第四节 战略联盟的大趋势	(9)
第五节 战略联盟与竞争环境	(12)
第六节 战略联盟的困难	(20)
[案例 1.1] 欧文—伊利诺伊公司的联盟战略	(23)
[案例 1.2] 江铃汽车公司通过联盟战略获得发展	(26)
第二章 战略联盟伙伴选择: 3C 原则	(29)
第一节 兼容性	(30)
第二节 能力	(37)
第三节 投入	(38)
[案例 2.1] 3C 原则的运用	(41)
[案例 2.2] 从英—日联盟看兼容的重要性	(43)
第三章 战略联盟的结构范围	(45)
第一节 合资企业式联盟	(45)
第二节 功能协议式联盟	(47)
第三节 股权参与式联盟	(50)
第四节 宽框架协议式联盟	(52)

[案例 3.1]	科宁—维特罗联盟失败案例	(55)
[案例 3.2]	福特—马自达联盟成功案例	(57)
[案例 3.3]	股权的陷阱: AT&T—好利获得案例	(58)
第四章	合作规划	(60)
第一节	合作前的准备	(61)
第二节	规划人员的素质	(61)
[案例 4.1]	国际计算机有限公司 (ICL) 公司 成功合作的战术要点	(71)
第五章	联盟的谈判战略	(72)
第一节	如何组建谈判班子	(73)
第二节	谈判的基本原则	(77)
第三节	谈判参与者的权限	(82)
第六章	联盟协议	(84)
第一节	制定联盟协议的十大原则	(84)
第二节	风险防范的四大机制	(91)
第三节	协议定稿前的审查方法	(93)
[案例 6.1]	萨伯—费切尔德联盟的痛苦经历	(94)
第七章	合资企业	(97)
第一节	合资企业的组建	(98)
第二节	合资企业的运作	(104)
第三节	长远的合资企业战略	(111)
第八章	合作三原则	(118)
第一节	平等: 成功合作的基石	(119)
第二节	寻求主管领导的支持	(122)
第三节	求同存异, 避免对抗	(125)
第九章	冲突与变化的处理	(129)
第一节	改善关系的七大步骤	(130)

第二节	解决冲突：应付变化的两种方式·····	(134)
第十章	成功管理的基础·····	(144)
第一节	人力资源管理·····	(144)
第二节	如何建立沟通渠道·····	(152)
第三节	如何管理竞争性合作中的风险·····	(159)
第十一章	合作事务的管理·····	(162)
第一节	研究开发合作的管理·····	(162)
第二节	产品开发合作的管理·····	(168)
[案例 11.1]	IBM—摩托罗拉—苹果在 Power PC 芯片上的联盟·····	(168)
第三节	生产和制造合作的管理·····	(170)
第四节	营销合作的管理·····	(175)
[案例 11.2]	对营销联盟的检验·····	(185)
[案例 11.3]	销售商的互相竞争使坦迪—爱 普利科特联盟解体·····	(186)
第十二章	如何利用战略联盟获得知识与技术·····	(188)
第一节	克莱斯勒公司的学习策略·····	(189)
第二节	通用汽车公司转移知识的十大步骤·····	(194)
第三节	施乐公司利用与富士公司的联盟进行学习 ·····	(195)
第四节	福特公司利用同马自达的联盟增强竞争力 ·····	(198)
第十三章	战略联盟的终止·····	(202)
第一节	联盟终止的必然性：固有的不稳定结构·····	(203)
第二节	终止不等于失败·····	(203)
第三节	战略联盟终止原因分析·····	(207)
第十四章	信任·····	(223)
第一节	创造信任的五大要素·····	(224)

第二节 信任的效率.....	(230)
第三节 信任的局限性.....	(231)
[案例 14.1] 信任使死对头成为盟友	(231)
第十五章 案例分析.....	(234)
第一节 克莱斯勒汽车公司同其供应商的联盟.....	(235)
第二节 国际商用飞机中的战略联盟.....	(246)
结束语.....	(268)
第一节 联盟利弊的权衡.....	(269)
第二节 合作与竞争之间的界限.....	(270)
第三节 多重婚姻的风险.....	(271)
第四节 政治因素的影响.....	(273)
参考文献.....	(276)