

企业战略

QIYE ZHANLUE
LIANMENG
YU
JINGZHENG
LI
TISHENG

联盟与提升 竞争力

◎ 李 蕾 著

中国工商出版社

企业战略联盟与竞争力提升

李 蕾 著

中国工商出版社

责任编辑/张文锐 马 佳

封面设计/枫 子

图书在版编目(CIP)数据

企业战略联盟与竞争力提升/李蕾著. —北京:
中国工商出版社, 2007. 10

ISBN 978 - 7 - 80215 - 177 - 2

I. 企… II. 李… III. 企业管理—经济合作—研究
IV. F273. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 148730 号

书名/企业战略联盟与竞争力提升

著者/李 蕾

出版·发行/中国工商出版社

经销/新华书店

印刷/北京翌新工商印制公司

开本/880 毫米×1230 毫米 1/32 印张/7 字数/140 千字

版本/2007 年 10 月第 1 版 2007 年 10 月第 1 次印刷

印数/01 - 2000 册

社址/北京市丰台区花乡育芳园东里 23 号(100070)

电话/(010)63730074, 63714551 电子邮箱/zggscbs@263.net

出版声明/版权所有, 侵权必究

书号: ISBN 978 - 7 - 80215 - 177 - 2/F · 606

定价: 20.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

导 论

20 世纪 80 年代以来,战略联盟迅速兴起,并日益成为世界各国各类企业最重要的战略工具之一。改革开放后,不仅跨国公司在进入中国市场的过程中建立了大量的战略联盟;而且,中国本土企业在参与国内外市场竞争中也同境内外企业发展了大量的战略联盟伙伴关系。总结战略联盟内在规律性,探索战略联盟进程中的新问题,是时代的要求,也是中国企业发展的需要。

一、选题背景与意义

当前企业经营环境正在发生着深刻的变化,由此引致企业的经营管理和竞争行为的巨大变化。越来越多的企业管理高层普遍认识到:企业面临的环境是不确定性的环境,复杂、突变和非常规将成为环境变化的主旋律,在未来的商业环境中唯一不变的是变化。即使是世界上竞争力最强的企业,也无法单靠自己的力量赢得未来竞争的胜利。尽可能整合企业内外部各种资源,通过与其他企业开展合作来应对新的环境变化,已经成为几乎所有

企业的必然选择。市场竞争的法则从单纯的竞争行为正转变为竞争与合作并存的复杂竞合行为。对大多数全球性的企业来说,完全损人利己的竞争时代已经结束(Bleeke & Ernst,1998)。在技术进步加速、经济全球化越演越烈的市场背景下,任何单个企业的力量相对于越来越强大的消费者的力量而言都是单薄有限的,消费者在市场交换过程中逐渐占据主导地位,借助网络信息技术他们可以在全球范围内自由地选择价格最低、质量最好、最能够满足他们需要的产品。即使是实力雄厚的跨国公司也面临着巨大的竞争压力,因为仅仅依靠自身的实力难以实现既定的战略目标。越来越多的先进企业开始对企业间竞争关系进行战略性调整,即从你死我活的直接竞争转向双赢的合作竞争、共同发展。在此背景下,从20世纪90年代开始,战略联盟作为一种新兴的企业扩张方式得到了迅猛的发展。在许多具体的商业情境中,战略联盟比企业自我积累或者并购更为灵活、更加快捷并且代价更小(Larsson et al,2003)。管理大师彼得·德鲁克说:“工商业正在发生的最伟大的变革,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。”(Druck,1995)

企业战略联盟在过去20年间得到迅猛发展,具体表现为:

- 1.战略联盟的数量不断增加。根据麦肯锡公司的一项调查显示,自1998年以来,战略联盟的数量以每年平均超过20%的速度增加(Ernst,2002);到2002年,绝大多数的世界级大企业拥有的战略联盟数超过了30个,其中

许多大企业同时运行中的战略联盟数超过了 100 个 (Bamford and Ernst, 2002)。美国企业仅仅在 2002 年和 2003 年新建立的战略联盟数就达到 5048 个和 5789 个 (Dyer et al, 2004)。

2. 战略联盟的功能逐渐丰富和强大。在战略联盟发展的早期,其主要功能集中在如下方面:帮助跨国公司进入相对封闭的发展中国家市场;保证原材料稳定供应;帮助销售产品;共同研发开发新产品等。现在,战略联盟几乎在企业竞争所涉及的各个层面都发挥着重要作用,如避免反垄断法的制裁、应对强大的竞争对手、获得特殊的资源、联合开发新的技术与产品、渠道共享、共同生产、技能学习等。

3. 战略联盟的范围更加广泛。现实中不仅存在着大量的跨国公司在发展中国家与当地企业建立的战略联盟,而且出现了大量跨国公司之间共同建立的联盟、发展中国家企业间建立的联盟、发展中国家在发达国家与当地企业建立的联盟等。战略联盟不再是某些大型企业或某些区域的特有现象,而是遍布全球各个角落的普遍现象。

4. 战略联盟的组织形式多样化。传统意义上的战略联盟,主要的组织形式是成立合资企业。现在,企业间相互持股、许可生产、特许经营、长期研发协定等各种联盟组织形式在全球范围内得到了广泛应用。

战略联盟在中国也得到迅速发展。改革开放后,不仅跨国公司在进入中国市场的过程中建立了大量的战略联盟;而且,中国本土企业在参与国内外市场竞争中也同境

内外企业发展了大量的战略联盟伙伴关系。联想与美国在线(AOL)在门户网站方面进行联盟合作、与万通公司在数字家庭方面合作、与金山公司在应用软件开发方面合作;海尔公司与日本三洋公司在家电销售网络共享方面联盟、与德国欧倍德公司在家具流通领域合作;上海宝钢与一汽、住友在生产轿车薄板方面合作、与山西焦煤集团在焦炭供应领域合作,等等。可以说,战略联盟正成为中国企业参与全球竞争的重要的战略选择。

在战略联盟迅猛发展的背景下,联盟在实践中也面临着很多的问题,最突出的表现是战略联盟寿命短和失败率高的现状。麦肯锡公司的研究数据显示,目前已经成立的战略联盟其存在时间平均为7年,而失败率竟高达54%。如何提高联盟的效率,充分发挥战略联盟应有的价值,已经成为企业管理实践的重要课题。

数十年来,国内外学者对战略联盟进行了大量的研究,积累了丰富的研究成果,主要表现在:界定了战略联盟的内涵;分析了战略联盟的动机和本质;考察了战略联盟伙伴选择及组建;深入研究了战略联盟创造价值特性;研究了战略联盟的冲突与协调;考察了战略联盟的结果。^①

战略联盟研究在上述方面及其他领域取得巨大成就的同时,仍然存在着一些不足。(1)对战略联盟的本质认识还存在很大的分歧。目前,对战略联盟本质的认识主要存在两大流派。一派以交易费用理论为基础,着重从稀缺

^①对于国内外学者已经积累的研究成果,本文将在第二章中给出较为全面、系统的归纳总结。

经济资源有效配置的角度出发,认为战略联盟之所以能够存在并得到发展,本质上是因为具有节约交易费用的功能。另一派以企业资源基础理论为支撑,着重从企业获取和运用资源的角度出发,认为战略联盟在本质上是一种企业获得资源和充分利用现有资源的有效途径。对联盟本质认识的差异,直接影响联盟效用的充分发挥,还影响到如何管理联盟体等一系列管理问题。(2)对战略联盟的价值的认识还停留在比较浅的层次。各种理论试图从不同的角度解释企业战略联盟产生的原因及其合理性。但是,战略联盟为什么对企业的可持续成长有重要的意义,以及如何最大限度地发挥战略联盟本身的功能,理论界还没有给出令人满意的答案。虽然理论界已经认识到战略联盟的价值不仅仅局限于简单地节省交易费用,联盟还可以在更高层次和更大范围内发挥作用,但是对战略联盟如何为企业创造价值缺乏深入细致的分析。(3)有关联盟的运行和管理的相关研究成果还非常稀少。现有的有关战略联盟的本质和功能的研究成果充分肯定了战略联盟在提升企业竞争力方面的作用,但是战略联盟的潜在价值的充分发挥还必须依靠系统的战略联盟管理过程,即联盟组建、战略联盟运行、战略联盟演进过程中的有效管理。联盟的形式本身并不能自动地带来企业竞争力的提升,其强大的功能必须在联盟运行过程中逐渐地被挖掘出来。联盟可以创造出巨大的财富,也可能成为管理时间和资源的黑洞(Doz & Haml,2004)。大多数理论学家和经理人员都承认,联盟本身蕴含着大量的不确定性,联盟的成功不仅仅依靠最初的合作协议的设计,后续的

合作过程对联盟的成败起更关键的作用。但是,对于如何实施以提高竞争力为目标战略联盟过程管理,目前还缺乏深入的研究。

总而言之,现有的理论研究成果不足以解决企业管理实践提出的问题,即如何充分利用战略联盟这一战略工具提高企业竞争力,追求企业持续成长。

为此,本书尝试对如下问题做出清晰回答:组建战略联盟的初始出发点是否是为了提升企业竞争力?什么样的战略联盟在提升企业竞争力中是有效的?什么样的战略联盟在提升企业竞争力中是无效的?战略联盟的战略价值是如何形成的?能够有效提升企业竞争力的战略联盟在构建、运行和动态演进过程中存在哪些一般性规律、需要注意哪些问题?

本书将从企业竞争力提升的视角研究战略联盟。提出战略联盟的终极目标在于最大限度地提升企业竞争力,追求企业的可持续成长。本书提出战略联盟提升企业竞争力的作用机制和过程模型,揭示企业通过战略联盟谋求竞争力提升的一般规律性,丰富战略联盟理论。通过对中国企业战略联盟的实证分析,检验理论分析中提出的观点,并对中国企业如何借助战略联盟提升竞争力给出建设性意见。

二、指导思想和研究方法

本书将以企业管理矛盾分析法为指导,并行运用制度经济学、战略管理理论、博弈论和矛盾管理理论等多种

理论和研究方法。其中,有代表性的理论和方法有:

1.交易费用理论(TCE, Transaction Cost Economics)。新古典经济学研究生产、消费、市场均衡的一个重要前提假设就是交易不发生成本,既交易费用为零。罗纳德·科斯于1937年发表《企业的性质》一文中开创性的提出“交易费用”的重要概念,认为在市场运行中交易过程会发生成本,存在交易费用。交易费用包括市场搜寻的成本、谈判的成本、拟定合同和监督合同执行的成本,它是市场机制运行的摩擦力。在交易费用理论中,企业(或组织)的边界由企业(或组织)的交易成本决定。交易费用理论在解释企业战略联盟活动时的着眼点是企业组建联盟的目的是力图通过建立企业间长期合作关系来减少交易费用,纠正市场缺陷,维护稳定交易关系和便于监督交易活动。

2.资源与能力理论。20世纪90年代,以沃纳菲尔特、巴尼、普拉哈拉德和哈梅尔等为代表的企业资源与能力理论学派成为战略管理领域的主流理论。这一理论认为,企业是一个资源与能力集合体;企业是异质的,不同的企业拥有和控制的资源存在着差异;企业持续竞争优势的源泉是企业拥有或者控制的独特资源与能力;为了能够获得持续竞争优势,企业必须不断积累资源,积聚能力,并努力发挥自身资源与能力的作用。战略联盟是企业积累和发展独特资源和能力的有效方法和工具。

3.矛盾管理理论。中国人民大学李占祥教授提出企业管理中的矛盾管理理论。该理论认为企业管理的目的是实现企业的可持续发展,在这一过程中必须不断地克

服企业运营过程中的各种矛盾,企业的发展过程就是一个不断解决矛盾的过程。企业实现可持续发展的基本矛盾是外部机会的无限可能性同企业内部能力的有限性之间的矛盾,如果企业能够比较好的解决这一矛盾,通过自身能力的提高以更好地把握外部机会,那么企业就能发展得比较好;反之,如果企业能力不强,丧失发展机会,其生存和发展就会受到限制。企业的基本矛盾在企业发展的各个阶段有不同的表现形式,管理中必须运用矛盾分析的方法,研究矛盾关系、特别是主要矛盾的发展运动。战略联盟本身是联盟合作双方或多方之间结成的既合作又竞争的矛盾关系,在联盟体内部充满各种矛盾关系。能够处理好这些矛盾关系直接关系到联盟的成败。

4. 博弈论。博弈论方法已经成为经济理论中分析企业行为的规范方法之一。在战略联盟中,必然涉及两个或两个以上的联盟成员企业,某一成员企业的行为也必然受到其他成员企业的影响和制约。在联盟中,成员间既存在共同目标和共同利益,也存在个体目标和利益冲突。通过博弈分析有助于找到成员间相互作用的机理和方式,寻找有助于提高联盟效率的影响因素。

本书将采用规范研究与实证研究、比较分析与案例分析、系统分析与分类分析相结合的研究方法。

三、基本框架和主要内容

本书从竞争力提升的视角研究企业战略联盟问题,围绕战略联盟在提升企业竞争力方面的一般规律和特殊

规律展开,主要包括六个方面:

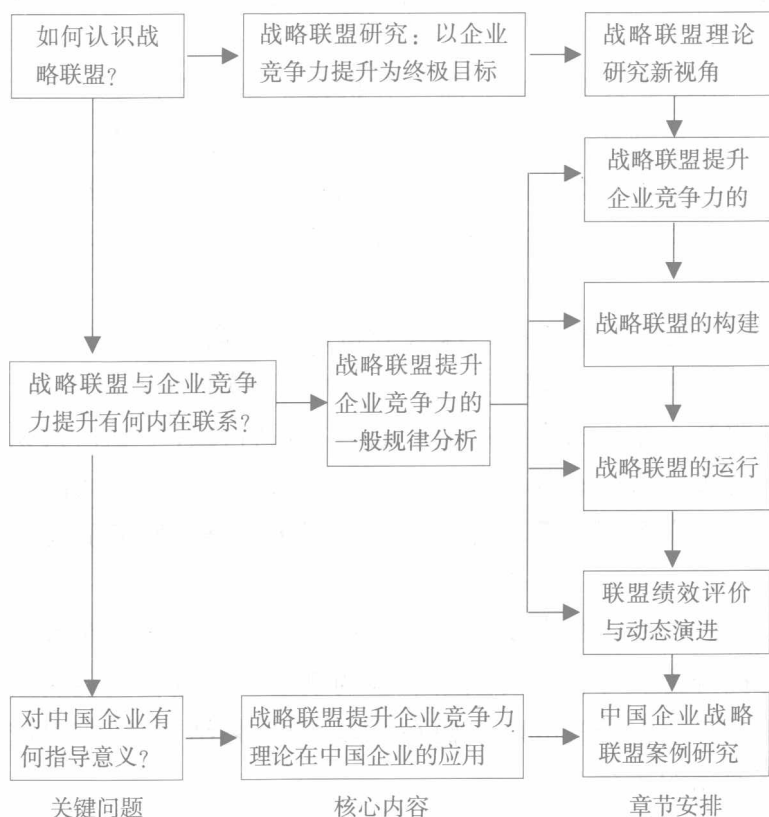


图 0-1 主要内容和结构安排

1. 战略联盟理论研究新视角。清晰界定战略联盟的内涵和性质,在吸收借鉴现有理论研究成果基础上,提出战略联盟研究的新视角——以竞争力提升为核心目标。

2. 战略联盟提升竞争力的理论分析。尝试归纳出战略联盟提升企业竞争力的概念模型。以企业资源与能力

理论为支撑,提出战略联盟提升企业竞争力的概念模型,具体包括战略联盟作用机制和战略联盟一般过程两部分内容。

3.战略联盟构建。深入分析以企业竞争力提升为核心目标的战略联盟在构建过程中应该遵循的一般规律。围绕企业竞争力提升,分析战略联盟构建过程中的联盟战略选择、联盟伙伴选择、联盟结构选择等环节的内在规律。

4.战略联盟运行。深入分析以企业竞争力提升为核心目标的战略联盟在运行过程中应该遵循的一般规律。说明基于竞争力提升的战略联盟在运行过程中如何认识和解决联盟固有的各种矛盾和冲突,以学习管理、风险管理和冲突管理为手段提高联盟的效率,降低联盟的失败率。

5.战略联盟绩效评价和动态演进。分析以企业竞争力提升为核心目标的战略联盟的动态演进过程。说明基于竞争力提升的战略联盟在绩效评价、终结、蜕变等中应该遵循的规律。

6.中国企业战略联盟案例研究。选择三家中国企业的战略联盟案例,说明中国企业战略联盟活动具有的特殊规律性。

目 录

导 论	(1)
第一章 战略联盟理论研究新视角	(1)
一、战略联盟的概念和特征	(1)
(一) 战略联盟的概念	(1)
(二) 战略联盟的特征	(5)
二、战略联盟文献综述	(7)
(一) 国外理论研究概况	(7)
(二) 国内理论研究概况	(22)
(三) 对国内外理论研究成果的评述	(27)
三、以企业竞争力提升为核心目标的战略联盟研究	(29)
(一) 新经济环境下企业竞争行为的新特点	(29)
(二) 强大的企业竞争力是企业竞争致胜的基石	(34)
(三) 联盟的战略价值集中体现为提升企业竞争力 ...	(36)
(四) 以提升企业竞争力为新视角研究战略联盟	(37)
第二章 战略联盟提升企业竞争力的理论分析	(39)
一、企业竞争力及其性质	(39)
(一) 企业竞争力的内涵	(40)
(二) 企业竞争力的性质	(44)
二、企业竞争力的影响因素	(47)
(一) 外部因素:产业环境	(47)

(二) 内部影响因素:资源与能力	(50)
(三) 决定性因素:企业的资源和能力体系	(59)
三、战略联盟提升企业竞争力的作用机制与一般过程 ...	(62)
(一) 资源和能力缺口	(62)
(二) 战略联盟的作用机制	(64)
(三) 战略联盟提升企业竞争力的一般过程	(69)
 第三章 企业战略联盟的构建	(71)
一、联盟战略选择	(71)
(一) 是否联盟	(72)
(二) 联盟的范围	(78)
(三) 联盟的目标	(81)
二、联盟伙伴选择	(83)
(一) 联盟伙伴选择的原则	(84)
(二) 联盟伙伴的评价指标	(91)
(三) 联盟伙伴选择的过程	(93)
三、联盟结构选择	(96)
(一) 契约式结构	(96)
(二) 股权参与式结构	(98)
(三) 合资企业式结构	(99)
 第四章 企业战略联盟的运行管理	(101)
一、联盟运行中的矛盾运动	(102)
(一) 联盟运行过程中充满矛盾	(102)
(二) 联盟运行过程的五大矛盾	(104)
(三) 联盟运行中矛盾的解决途径	(108)
二、联盟的学习管理	(109)
(一) 联盟学习的特点	(109)

(二) 联盟学习的过程模型	(110)
(三) 联盟学习过程的支撑因素	(112)
三、联盟的冲突管理	(116)
(一) 联盟管理中的主要冲突	(116)
(二) 联盟冲突管理	(119)
四、联盟的风险管理	(122)
(一) 联盟的主要风险	(122)
(二) 联盟的风险规避与控制	(125)
 第五章 战略联盟的绩效评价与动态演进	(128)
一、战略联盟的绩效评价	(128)
(一) 战略联盟绩效的性质	(128)
(二) 战略联盟绩效评价的一般方法	(132)
(三) 战略联盟绩效评价的系统方法	(136)
二、战略联盟的重构行动	(143)
(一) 战略联盟的重构过程	(143)
(二) 战略联盟重构的攻击行动	(147)
(三) 战略联盟重构的反击行动	(149)
三、战略联盟的重构结果	(151)
(一) 联盟合作期间的重构	(151)
(二) 战略合作关系(即将)期满的重构	(155)
四、战略联盟的蜕变	(157)
(一) 战略联盟蜕变的性质	(157)
(二) 战略联盟蜕变的条件	(157)
 第六章 中国企业战略联盟案例研究	(159)
一、联想集团	(159)
(一) 企业基本情况介绍	(159)

(二) 联想集团战略联盟的具体做法	(163)
(三) 战略联盟对联想集团竞争力提升的影响分析 ...	(170)
二、海尔集团	(175)
(一) 企业基本情况介绍	(175)
(二) 海尔集团战略联盟的具体做法	(178)
(三) 战略联盟对海尔集团竞争力提升的影响分析 ...	(184)
三、华为公司	(186)
(一) 华为公司基本情况介绍	(186)
(二) 华为-3COM 公司战略联盟的具体做法	(188)
(三) 战略联盟对华为竞争力提升的影响分析	(190)
参考文献	(191)
后 记	(206)