

企业战略联盟的竞争优势及战略联盟管理

陈支武

(湖南工业大学 湖南株洲 412000)

【摘要】 企业战略联盟是企业与合作竞争机制下产生的新的企业组织形式,战略缺口理论和中间组织理论是企业组建战略联盟的理论基础。本文认为应从联盟成员的选择、专门管理机构的设立以及跨文化管理等几个方面加强企业战略联盟管理,以提高企业战略联盟的成功率。

【关键词】 战略联盟 竞争优势 战略联盟管理

20世纪80年代以后随着经济全球化和信息技术的不断发展,企业开始认识到竞争对手的存在对自己是具有重要战略价值的,双方有可能在一定时期基于共同的目的而结成联盟进行合作,于是企业竞争进入了一个新的阶段——合作竞争阶段。实现合作竞争的主要组织形式——“企业战略联盟”(简称“战略联盟”)的概念因此而提出。

一、战略联盟的理论解释

1. 战略缺口理论。 战略联盟是由两个或两个以上平时本是竞争对手的企业建立的伙伴关系,是竞争性联盟(Sierra, 2001)。那么,为什么这些竞争性企业会建立这种伙伴关系呢? T.T.Tyebjee和G.E.Osland等人提出了战略缺口理论。该理论认为:企业竞争环境的深刻变化对企业绩效目标形成了巨大的压力,因而当企业扫描竞争环境并评估其自身的竞争力和资源时,经常会发现竞争环境客观上要求其达到的战略绩效目标与依靠其自身的资源和能力所能达到的目标之间存在一个缺口,这就是所谓的“战略缺口”。战略缺口使企业完全依靠自身的资源和能力进行发展受到限制,当其发现通过诸如合资、联合生产、联合研究开发等能取人之长补己之短时,就会产生建立战略联盟的动力,而且企业战略缺口越大,建立战略联盟的动力也就越大。

2. 中间组织理论。 古典经济学认为,市场是价格机制作用下的自由交易,企业完全通过行政命令实现交易,企业是企业,市场是市场。交易费用经济学的创始人科斯创造性地提出了“交易费用”的概念,并认为企业和市场是两个可以相互替代的资源配置机制,不同的是企业靠的是行政机制,而市场靠的是价格机制。如果在组织一批交易时企业内部的交易费用低于市场的交易费用,那么企业将替代市场;反之,则由市场替代企业。在此基础上,威廉姆森、理查德森等人又进行了深入的研究,发现企业和市场之间还存在着大量的中间组织,并认为,完全按照企业和市场进行交易,只是各种交易方式中的两个特例,还有大量的交易是介于企业和市场之间的中间形式,其根本特点是带有企业和市场的双重特征,“看得见的手”——企业行政命令式的计划控制与“看不见的手”——市场的

价格机制,同时在企业间、企业和消费者间起着配置资源的作用,企业不是纯粹的企业,市场不是纯粹的市场。企业中存在市场,市场中存在企业,中间组织就是在企业和市场的相互转化过程中形成的。而战略联盟则是中间组织的现实企业组织形式之一,它是市场组织化的结果,它把市场交易内部化为企业内交易,把市场关系变成企业内的治理关系,但还没有形成企业,而是在市场的基础上形成有组织的市场。战略联盟各方是长期的合作关系,受契约的约束,超越了一般的市场交易,但仍建立在市场关系的基础上,没有达到合并的程度。战略联盟的各方是独立的,仍拥有自己的经营自主权。因而,战略联盟是通过市场的组织化在市场交易关系中引进企业行政机制的一种组织。

二、战略联盟的竞争优势

企业一旦组建战略联盟,并且以获取长期竞争优势为目标,就会在核心能力平台上为联盟成员创造出超过竞争对手的竞争优势,这些竞争优势主要体现于技术、制度和组织等几个方面。

1. 技术竞争优势。 战略联盟的技术竞争优势主要表现在战略联盟促进联盟成员在技术上率先实现创新,并通过“技术转移——一个联盟成员吸取其他联盟成员已有的技术和经验——一个联盟成员通过向其他联盟成员提供产品来积累经验”,以实现创新技术的共享。若战略联盟创造的技术优势能够保持,则联盟成员就可能制定行业标准。实践证明,一种技术一旦成为某种行业的标准,就成为企业用来改变市场游戏规则的力量,使众多的厂商、用户以及竞争对手不得不跟着自己走,于是标准制定者能够得到整个行业的响应。随着标准接受者的增多,基于该标准平台的相关行业会逐渐发展起来,这时行业内企业的竞争焦点逐渐转移为以标准为平台的相关产品的竞争。作为标准制定者的企业所受到的来自市场的直接冲击作用就会较弱,如果有竞争者敢于向标准挑战,则其要考虑消费者更换标准所要承担的成本以及缺少相关配套产品的风险。因此,利用战略联盟制定行业标准可以产生巨大的技术竞争优势。

2. 制度竞争优势。战略联盟的制度竞争优势主要体现在制度壁垒优势和制度协同优势。壁垒一般是指实现某种经济活动(或进入某个经济区域)的难度。波特指出,由于壁垒的存在,企业可以运用这种竞争战略,获得以壁垒为基础的低成本和差异化竞争优势。战略联盟能为联盟成员提供合作壁垒,联盟外企业要加入联盟,需要付出高昂的代价,因此这种制度安排使联盟成员具有明显的成本优势。

制度协同优势对联盟成员而言,就是通过战略联盟能产生“1+1>2”的效果。我们知道,基于企业间合作关系的战略联盟,本质上是基于联盟成员间各自拥有的资源和能力相互作用的产物,并没有违背市场经济的竞争机制。这种以企业核心竞争力和彼此的产权合作为基础的战略联盟,可以使联盟成员超越具体产品/服务层次上的合作,产生战略联盟的协同性,将企业竞争从一般产品竞争提高到战略联盟竞争层次。

3. 组织竞争优势。战略联盟的组织竞争优势是指通过组织间学习提高联盟成员的学习能力,这种学习能力赋予联盟成员获得新的资源和能力的手段。战略联盟可以分为内部战略与外部战略两种形式。内部战略形式涉及产权控制,包括纵向一体化和横向一体化。内部战略形式一方面可以获得产权控制方面的优势,另一方面,由于资产的专用性等方面的约束,当外部竞争环境快速变化时,企业战略选择势必受到强大的变革压力,所以在不断变化的竞争环境中,当企业采取内部化战略不能很好地适应外部竞争环境要求时,企业战略将逐步转向以产权合作为特征的外部战略。战略联盟作为一种企业间的合作关系,主要通过资源和能力的交叉和共享使联盟成员获益,从而达到提高联盟成员竞争水平的目的。

三、战略联盟管理

战略联盟的组建只是一项复杂工程的开始,相比较而言,战略联盟的有效管理更为重要,其将对战略联盟的成功起到更大的作用。

1. 联盟的战略目标应具有一定的柔性。联盟战略目标柔性是指战略目标要与环境相匹配,并与之形成互动,且必须具有一定的适应性和可调整性。具体来说,战略联盟作为一个开放的系统,要能随时感知环境的变化,并顺应环境,驾驭环境。当外部环境有利于战略联盟的发展时,战略联盟应抓住时机,大力发展;当外部环境不利于战略联盟的发展时,战略联盟应收缩规模,集中力量维持现状。

2. 联盟成员的选择与调整。联盟成员的选择既要考虑各自的战略目标,又要考虑各自的资源优势。从战略目标来看,联盟成员各方的目标必须能够兼容或互补。但由于战略联盟中合作各方关系相对比较松散,联盟成员各方仍保持独立,要使其战略目标完全一致是不可能的,因而联盟成员之间的战略目标有时发生冲突是很难避免的,这就要求联盟成员经常接触和沟通,寻求缩短目标距离和消除目标冲突的途径,保证战略联盟的平稳发展。从资源优势来看,联盟成员必须具有某种专长,且进行优势互补或整合后能够达到“1+1>2”的效果。因为战略联盟的核心思想就是要通过联盟这一方式发挥核心

优势互补效应,给企业带来真正的战略利益,因此企业在合作前必须进行权衡。

战略联盟在实施过程中,一方面,联盟成员的能力及其对战略目标的理解决会产生新的变化;另一方面,在激烈的市场竞争中联盟成员本身可能破产倒闭,某些联盟成员会因此退出联盟,因此必须对联盟成员及时进行更换和调整。所以,建立联盟成员的进入与退出机制就成为战略联盟管理的一项重要内容。

3. 设立战略联盟专门管理机构。一方面,联盟成员可以通过快速、灵活地享用本企业以外的互补性资源和能力增加企业价值;另一方面,战略联盟失败的概率也很高。如何充分发挥战略联盟的优势有效回避风险?笔者认为,设立战略联盟专门管理机构负责战略联盟事务的协调是一种比较现实的选择。一个有效的战略联盟专门管理机构能够发挥改善知识管理和提供内部协调等方面的作用。

(1)知识管理是指通过改变人的思维模式和行为方式,建立起知识共享与创新的企业内部环境,运用集体的智慧提高企业的应变能力和创新能力,最终实现企业的目标。战略联盟的知识管理比传统企业的知识管理更为复杂。通过知识管理将一系列常规的流程体系化,联盟成员可分享和运用积累起来的经验与知识。这种做法十分有效,据统计,采取此做法的战略联盟比未采取此做法的战略联盟的成功率要高出25%。

(2)建立战略联盟的目的就是要通过整合联盟成员的各种资源和能力,从而完成合作项目。一个特定战略联盟所需的资源和能力分散在各联盟成员的不同职能部门中,而一个设有强有力的专门管理机构的战略联盟,则拥有调动内部资源以支持联盟决议的组织上的合法性。

4. 战略联盟的跨文化管理。据统计,全球失败的战略联盟中有2/3以上都是因为多元化文化背景下联盟文化冲突所导致的。为保证战略联盟的良好发展,对战略联盟实行跨文化管理是必然的选择。一方面,在选择战略伙伴时,有必要深入了解和研究企业的文化背景,尽可能与一个与本企业文化相协调的企业结盟。另一方面,由于文化的无意识(即在一个新的文化环境中人们不自觉地按自己原有的文化标准去行事)造成了两种文化的冲突,为了加强战略联盟内有着不同文化背景的员工之间的沟通和理解,非常有必要进行跨文化管理。通过人员互派以促进员工对文化共性的认识,并根据环境的要求和战略联盟发展的要求,建立起战略联盟共同的经营观及强有力的独特的联盟文化,逐渐消除联盟成员之间的文化冲突,使战略联盟保持持久的生命力。

主要参考文献

1. 张辉. 企业战略联盟的竞争优势机制. 商业现代化, 2005;28
2. 解树江. 虚拟企业——理论分析、运行机制与发展战略. 北京: 经济管理出版社, 2002
3. 朱焕忠, 王宏起. 高新技术企业战略联盟的柔性管理研究. 工业技术经济, 2005;5