

Obstacles of Strategical Alliance and Systematic Solutions

Yanxin SHI

Capital University of Economics and Business, Beijing, China

Abstract: Strategical alliance is a new strategical thinking that can effectively enhance corporate competitive advantages. However, due to varying reasons, the failure rate of strategical alliance is very high. This paper tries to seek solutions through systematic thinking by first analyzing obstacles behind strategical alliance failures. Then by realizing the fundamental problems of strategical alliance, improving the whole process of its formation, and integrating the six aspects, it identifies the fundamental principals. On the foundation of these analyses, this paper develops some specific strategies to find effective solutions to overcome these obstacles.

Keywords: strategical alliances, obstacles, solutions

1 引言

當今企業之間競爭日益激烈，但企業在相互競爭的同時也存在一定的依賴關係，基於這種關係而建立起來的戰略聯盟體現了既競爭又合作，以合作促發展的思想，它對於提高企業競爭優勢有著深遠的意義。然而戰略聯盟的構建具有極大的風險性，諸多障礙性問題的存在，使其失敗率相當之高，如何有效解決這些障礙性問題，成功構建並維持戰略聯盟，成為關乎企業未來發展的大事。眾所周知，任何問題都可以看成是一個由相互聯繫的因素所構成的網路，事物的發展都處在一個各因素相互作用的系統之中，因此對解決障礙性問題辦法的思考絕不能局限於對幾種簡單策略的尋求，而必須以系統的思維方法，從整體上對影響戰略聯盟正常運作的諸多因素進行把握，從而實現戰略聯盟障礙性問題的有效解決，這也就是該論文研究的目的及意義所在，即以系統性思維模式尋求解決戰略聯盟障礙性問題的方法，促使戰略聯盟成功運作，發揮其對提升企業競爭優勢的重大作用。

對企業戰略聯盟的研究基本屬於戰略管理範圍。其概念由美國 DEC 公司前總裁簡·霍普蘭德 (J. Hopland) 和管理學家羅傑·奈格兒 (R. Nigel) 最早提出。至今，並沒有一個關於戰略聯盟的明確意義。事實上，這是一個動態發展的概念，其內容和形式都處於不斷變化過程之中。目前，在英文文獻中，主要使用的概念有：Strategic Alliance, Strategic linkage, Strategic partnering 等等。綜合大多數學者的研究意見，可以對戰略聯盟的基本概念形成一個比較統一的認識，一般把其界定為：戰略聯盟是

由兩個或者兩個以上有著對等實力或者互補資源的企業之間，出於對整個市場的預期和企業總體經營目標的考慮，為達到共同擁有市場，合作研究與開發，共用資源和增強競爭力等目的，通過各種協定而結成的優勢相長，風險共擔的鬆散型合作競爭組織。

戰略聯盟的演進經歷了傳統戰略聯盟、現代戰略聯盟、新興戰略聯盟三個發展形態。最早的戰略聯盟可以追溯到十九世紀末，工業化初期的卡特爾形式，至今有百餘年歷史。早期的聯盟主要是指價格聯盟，因為工業化初期，產品差異不明顯，產品競爭在市場上主要表現為產品價格之間的競爭。但這種聯盟，被認為是共謀獲取壟斷的手段，違背了市場競爭的公平原則，一般國家均有立法予以限制。二戰後，隨著競爭的日益加劇和科學技術的進步，市場發生了重要的變化，逐漸由賣方市場過渡到買方市場，商品極大豐富，企業開始以市場需求為導向，滿足消費者個性化需求與欲望，在這種情況下，企業的經營環境更加複雜多變，風險無處不在，在這種背景下，企業以自身的資源往往無法達到戰略目標，選擇合作聯盟成為必然，此時的戰略聯盟基本上是以產品為中心，包括合作研究與開發聯盟，聯合生產聯盟，市場開拓與發展聯盟三種。而此後出現的新興的企業戰略則是指知識經濟到來的知識聯盟以及相似的聯盟形式。在知識經濟社會中，知識取代了資本成為最重要且最稀缺的要素，企業通過聯盟，可以使知識的交流在一種半內部化的狀態下完成，解決企業無法高效獲得自身稀缺知識資源的狀態，並與其他組織合作也可以創造出新的能力。目前知識聯盟主要有虛擬企業聯盟、動態聯盟等形式。

進入二十世紀後半葉，隨著戰略聯盟的發展，其

具體形式也越來越多，一些學者開始對其設立標準，進行合理界定。Yashino 和 Rangan(1995)給出了戰略聯盟三個必要和充分的特徵條件：

(1) 兩個或多個企業聯合致力於一系列目標，並在聯盟後保持獨立性；

(2) 合作企業分享聯盟的收益並控制特定業務的績效，這可能是聯盟難以管理的一個最為顯著的特徵；

(3) 合作企業在一個或多個關鍵戰略領域如技術、產品等方面持續作出貢獻。

按照這一標準，兼併、接管、收購、跨國公司的海外分部這些形式都不算是聯盟。我們認為，這一限制對戰略聯盟的研究是有意義的，可以澄清在聯盟概念上的含混不清的問題。戰略聯盟將主要包括兩個方面：市場的契約安排方面主要包括聯合研究與開發、聯合產品研製、長期供貨合約、合作生產、聯合行銷、共用分銷管道和服務、標準檢驗；另一方面是產權安排，這又可以分成兩部分，一部分是不形成新的實體，這包括小股權投資或參股和交換股權，另一部分則是新建企業。

以上是針對戰略聯盟概念、演進過程、具體形式界定多數學者研究得出的較為統一的認識。然而由於視角不同，對戰略聯盟形成的機制至今說法不一，存在很多的理論，這裏舉出國外專家提出的最具代表性的四個理論以作簡單的瞭解：

價值鏈理論

哈佛大學教授邁克爾·波特在《競爭優勢》(1988)一書中創建了價值鏈理論。波特將企業看作是一個綜合設計、生產、銷售、發送和輔助其產品的過程中進行種種活動的集合體，這些活動波特用一個價值鏈來表明。一個企業的價值鏈蘊藏於範圍更廣的一連串活動中即價值系統中。它提出企業市場競爭優勢（主要指最終產品市場競爭優勢）的潛在來源是因為各企業的價值鏈互不相同，即企業在價值鏈各環節中具有不同的比較優勢。通過建立戰略聯盟可以使合作各方一起協調或合用價值鏈，以擴展企業價值鏈的有效範圍，從而共同獲得競爭優勢。波特定義的戰略聯盟為企業之間的長期協議，既超出了正常的市場交易，但又未達到合併的程度，它包括技術許可證、供應協定、銷售協定和合資經營等形式。不同企業價值鏈中的合作與互補（如生產與行銷方面的合資經營）為橫向聯盟。而發生於波特稱之為縱向聯繫的企業價值鏈與供應廠商、銷售管道的價值鏈之間的聯盟（如供貨協定）為縱向聯盟。兩種形式，兩種聯繫，結果都是通過協調和合作獲得最優化及競爭優勢。

企業能力理論

20 世紀 90 年代以來，企業能力理論得到矚目，

企業能力理論實際上是一系列具有特定密切聯繫的理論的結合體。包括“企業資源基礎論”、“企業動力能力論”和“企業知識基礎論”，這些理論認為企業內部能力、資源和知識的積累，是企業獲得超額利潤和保持企業競爭優勢的關鍵。正由於企業之間存在著資源互補性，為使其在價值活動中創造更大的價值，企業通過組建戰略聯盟，在價值鏈各環節上相互合作，以獲取合作夥伴的互補性資產，擴大企業利用外部資源的邊界。理論分析具體如下：

(1) 20 世紀 80 年代中期，以沃納菲爾特、格蘭特、巴爾奈等學者的研究促成了戰略管理理論的新流派——資源基礎理論的產生。這一理論認為有形資產和無形資產共同構成企業的潛在能力。但各企業的資源具有極大的差異性，同時也不能完全流動，所以戰略聯盟的構建成為一種需要。戰略聯盟可以使資源運籌的範圍從企業內部擴展到外部，在更大範圍內促進資源的合理配製，從而帶來資源的節約並提高其使用效率。

(2) 企業能力理論認為，最終產品的競爭只是表面現象，現代企業的競爭本質在於企業核心能力之爭。核心能力是“組織中的積累性學識，特別是關於如何協調不同的生產技能和有機結合多種技術流的學識”。核心能力具有獨特難以模仿性，只有通過聯盟合作關係才能相互學習與相互補充，從而形成更大的競爭合力，這便導致了企業廣泛通過建立戰略聯盟來實現核心能力的創建。

(3) 帕維特、納爾森、福斯和格蘭特等人提出的企業知識理論認為，生產的關鍵投入和企業價值最重要的來源是知識，社會生產是在知識的引導下進行的。以進行知識轉移和共同創建新知識為目的的結盟通常被稱為知識聯盟。隨著知識經濟時代的到來，知識上的學習和交流成為企業合作的核心。柏格、頓肯和弗裏德曼的研究表明：80 年代初期，50%的聯盟企業在合作過程中是為了對方知識，因此把這種為了轉移和學習知識的聯盟稱之為知識聯盟。

交易費用經濟學認為經濟活動總是伴隨著交易而進行的，而交易過程又是有成本的，交易費用理論以交易費用為分析工具，研究經濟組織和各種制度的產生和發展。戰略聯盟被認為是這樣一種新的制度安排，它順應了企業節約市場交易費用的需要，通過建立較為穩固的合作夥伴關係，從而穩定雙立交易，減少簽約費用並降低覆約風險。80 年代以來，專業化和分工使市場規模進一步擴大，市場交易增加，引致了越來越高的交易費用，是 80 年代後期以來戰略聯盟蓬勃興起的一個重要原因，戰略聯盟為企業提供了一種有效避免市場不完全帶來的過高交易成本的自主模

式。

20 世紀 80 年代以來，西方企業尤其是跨國公司面對不斷變化的日趨激烈的外部競爭環境，開始對企業競爭關係進行戰略性的調整，即從對立競爭轉向大規模的合作競爭，形成了一種新的競爭觀——合作競爭觀。合作競爭理論認為，競爭並不排除合作，有時，合作更有利於提高競爭效率。戰略管理研究因而在 90 年代出現了一個轉捩點，即研究的重點從競爭轉向合作。現代合作過程中產生了新型競爭者，構築了新的行業體系，創造了新的競爭類型。戰略聯盟就是這樣一種新型合作競爭團體，當共同創建一個市場時表現為合作，當進行市場分配時表現為競爭。戰略聯盟各方旨在創造並分享一個不斷成長的更大市場的目標正是這一新競爭觀的體現。

由於戰略聯盟是一個比較新的概念，近年來才傳入我國，因此對它的研究，國內學者一般還是遵循國外一些知名學者的思路，不過在一些實際操作中，許多專家也創造性的提出了一些自己的看法，如在對戰略聯盟的負效應分析中，上海交通大學安泰管理學院的王方華、趙昌平、葛衛華老師提出了戰略聯盟存在路徑依賴性的問題，而具體有關這方面理論的闡述將在正文中進行。

本文採用系統研究方法，對戰略聯盟發展障礙解決方法的思考，不是從某個點著手，而是著眼於系統性分析。首先明確戰略聯盟的真正含義，在對基本性問題有清晰認識的基礎上把對解決問題方法的尋求放到整個聯盟構建過程中去，通過完善構建過程的每一個環節，實現聯盟的優化，並且提出六個層面的整合，以進一步明確基本原則和思路，在此基礎上發展出一些具體的應對策略，從而通過這一系列系統的和實踐找到克服戰略聯盟發展障礙的方法。而本文最大的創新就體現在這一系統性的思考過程中。一般出現問題後，人們都急於尋找解決問題的策略性方法，而缺乏對問題的整體認識和對過程的系統性思考，而本文克服了這一點，以系統思想指導全文。此外，本文還對一些知識點的內容作了增補以求更為全面，如在戰略、戰術、操作、人際關係、文化整合中創造性地加入了組織整合這一因素，構成六大層面的整合。此外，在文章許多地方本人也提出了自己的見解，在此就不詳述。以下來介紹本文大致框架，以求得對其結構有一個初步的認識。

文章總體架構分為五大部分，各部分的主要內容依次為：

第一部分：主要分析了六種影響戰略聯盟發展的障礙性因素，它包括：路徑依賴性的形成及其引發的負效應；不合作行為的產生；組織管理的滯後性；文

化衝突的發生；聯盟內部缺乏相互信任和足夠的溝通；聯盟建設時間的難以掌控。

第二部分：主要分析戰略聯盟對提升企業競爭實力的重大意義，指出儘管發展戰略聯盟困難重重，但是仍必須堅持這一組織創新，指出積極尋求解決問題的途徑和方法的必要性。

第三部分：主要闡述了戰略聯盟的基本問題，包括其定義和分類的界定，為進一步深入剖析奠定理論基礎。

第四部分：主要從戰略聯盟的構建過程中探詢解決問題的有效手段，並且提出戰略、戰術、操作、組織、人際關係、文化六大層面的整合，不僅用它指導業務，也用它指導思想。

第五部分：主要分析了克服障礙的六種具體對策性方法。

當今世界企業競爭日益激烈，單獨的企業已很難在競爭如此激烈的市場中去慢慢積累各種成功的要素，於是企業從戰略的角度通過各種方式聯合起來，相互依賴又相互競爭，構建起各種形式的戰略聯盟，這已形成為當今世界經濟大聯合的時代潮流。然而人們往往忽略了一個重要的事實即戰略聯盟的失敗率很高。據估計戰略聯盟的失敗率超過了 60% [1]。當然導致戰略聯盟失敗的原因是多方面的，但是這種高失敗率背後所隱藏的問題我們絕不能忽視。隨著戰略聯盟的重要性越來越顯現，如何發掘出這些問題，並且採取有力措施予以解決將是構建好戰略聯盟以提高企業競爭優勢的關鍵所在。

2 戰略聯盟的發展障礙分析

2.1 聯盟容易產生路徑依賴性，引發負效應

企業在結成戰略聯盟時，很容易產生一種固化的關係，形成路徑依賴性。所謂路徑依賴性是指與決策和成果相關的承諾，它通常是以高變化成本為特性的，路徑依賴性能放大那些管理者所熟知的具有潛在危險的行為。這些行為包括：位置鎖定性偏袒和逐步增長的承諾效應 [1]。前者指的是企業的決策制定者們通常傾向堅持當前的戰略而不選擇更有吸引力的戰略的現象。這是因為採用新的戰略會帶來極大的風險，同時也會使機會成本增加。身為決策制定者的高層管理者人員為了減少自己可能承擔的責任，降低推行新戰略所冒的風險並且減少其工作量，一般傾向於維持現狀，堅持現有的戰略。而後者是指管理者在面對負反饋時，通常會感到一種證實投入到聯盟中的時間和資金是明智的需要。當企業和別的企業建立戰略合作夥伴關係後，高層管理者為了證實聯盟決策的正確

性，往往會支持現有聯盟並給予其資源上的保障，即便有更好的戰略出現，高層管理者一般也不會放棄這種思路，仍執著于現有的戰略聯盟。戰略聯盟建立後在運行過程中很容易產生路徑依賴性，而一旦形成較強的路徑依賴性，就會引發一系列的負效應。比如，這會在很大程度上降低企業戰略的柔性和靈活性，不能適應外在動態環境的發展變化，或使企業放棄與最佳戰略夥伴合作的機會等等，從而使戰略聯盟失敗的概率大大增加。

2.2 戰略聯盟容易引發不合作行為

戰略聯盟一般是以聯盟各方企業簽署的共同協議為基礎，要求在具體執行過程中聯盟成員應當在戰略與行動上都要合作，然而聯盟本身的鬆散性，成員之間在戰略、組織、文化等各方面的差異性決定了不合作行為在戰略聯盟中極容易產生，它主要包括以下幾種情況：

1) 聯盟各方競爭地位的失衡導致聯盟不合作的產生[2]。企業競爭地位的平衡是維持聯盟的一個關鍵要素，當聯盟開展後，隨著各方在技術、資源等方面的交流，可能會造成某一方競爭實力提高，而另一方相對競爭位勢下降，平衡被打破，自然就容易造成不合作。

2) 聯盟各方收益的不完全對稱破壞企業的平等合作[2]。由於聯盟所得收益構成一般分為兩部分，一部分由聯盟企業共用，另一部分按照各企業對聯盟貢獻的大小等指標加以分配。從而有的企業受短期利益影響，不惜損害共同利益而謀求自身利益最大化，無視聯盟的整體利益，從而破壞聯盟的融洽，造成對方不滿。

3) 聯盟企業為保護自身的核心能力設置障礙，影響整個聯盟的合作關係[1]。事實上，在戰略聯盟的執行過程中，一方面要利用各自的核心能力進行合作，另一方面又為防止核心知識不被聯盟夥伴竊取而設置種種障礙，這種行為很容易引發彼此間一系列的不信任與不合作。

4) 聯盟夥伴的不同層次的管理者對聯盟認識不同也容易引發不合作行為[1]。這是因為往往高層管理者認識到了聯盟的好處與重要性，而中下層管理者從本部門出發，並不認同這一點，從而聯盟的執行僅停留在戰略層次，而中下層管理者並不合作。

5) 戰略聯盟夥伴具有文化、組織、戰略等方面的差異，這些差異往往導致聯盟運行中衝突的出現。

總的來說，造成企業間不合作行為的因素是相當多的，而不合作本身就對聯盟有著致命的打擊，一旦產生而沒有得到有效而及時的解決，將會使聯盟走向

解體或至少不能取得預期的效應而歸於失敗。

2.3 戰略聯盟增加了組織管理上的難度，使得一般的管理很難跟上

聯盟是一種非股權式的鬆散的合作體，其運作存在著行政與市場的雙重機制，由於它不能單純以行政命令來解決各方的利益與衝突，所以要求按市場規律建立並運行一個科學的管理體系來維持組織的正常運作[2]。這對於單一企業來說，難度是相當大的。有不少聯盟失敗的原因就是因為組織管理沒有跟上聯盟發展的需要，在一些戰略規劃、執行協調等重大問題上由於缺乏組織保證而出現失誤，從而導致聯盟的失敗。

2.4 戰略聯盟容易引發文化的衝突

戰略聯盟不僅是業務上的聯合，也存在文化上的融合與交流。然而不同組織的文化融合是很難的。由於各個企業都具有自身獨特的企業文化，這種文化上的差異會轉化為經營管理上的差異，從而加大戰略聯盟的管理難度。當聯盟企業各方的文化出現衝突而文化的交流並不能使它們有效融合在一起時，可能會弱化企業文化，降低聯盟夥伴的文化凝聚力。並且如果文化上的衝突不能得到及時有效的解決，則會引發矛盾衝突的升級，威脅聯盟的穩定。

2.5 聯盟內部往往缺乏相互信任

戰略聯盟通常以目標、任務、觀念、經濟以及文化的共同協議為基礎，它要求聯盟成員應當在戰略聯盟與行動上積極合作，然而由於戰略聯盟夥伴是獨立實體，他們習慣於以自己的文化、組織、戰略目標來理解和看待聯盟問題，從而容易對對方企業的行為不理解或者不信任。另一方面，聯盟各方在參與合作中，擔心由於聯盟而將企業機密暴露給對方，往往會採取一些保護和防範措施，有保留地進行合作，導致聯盟各方信任與親密程度降低，使聯盟的效果受到極大的抑制。

2.6 戰略聯盟構建的時間難以掌握

Spekman 在 1996 年的調查表明大型複雜的聯盟要花費大量的時間來建立其信任，通常聯盟的建立與運轉之間所耗時間為三年到四年[1]。這不僅因為單純組織關係上的建設就耗費大量的時間，高層管理者建立起私人的關係網，聯盟的信任等各方面的建設也需要更長的時間。長的時間週期雖有利於管理者有充分時間來解決聯盟中可能出現的問題，但它也同時延長了戰略決策的時間，在快速變動的企業經營環境中，過

長的時間會使戰略歸於失敗。或者喪失一些良好的機會。所以不能合理的掌控時間，也會對聯盟發展構成相當的威脅。

由此可見，戰略聯盟的構建存在著極大的風險，困難重重，但是否因此就放棄它呢？對這個問題，通過下一個部分的分析可以得出明確的答案。

3 戰略聯盟發展重要性分析

戰略聯盟是許多謀求更多發展機會的企業所不可回避的，因為這種戰略上的新思維對企業經營有著廣泛而重要的意義。

從根本上說，戰略聯盟的意義在於幫助企業適應內外環境的不斷變化，不斷加強和發展其核心能力，保持和獲取競爭優勢[2]。這是因為在動態環境條件下的企業競爭必須更多的依託於企業自身獨特的資源和能力，即核心能力，以及建立在這種能力基礎上的競爭優勢。然而核心能力具有獨特難以模仿性。單靠企業自身發展和逐漸培養將是一個漫長的過程。如何能迅速有效提高企業的核心能力將直接關係到企業在市場競爭中的位勢。這就要求企業能夠正確地識別和選擇符合企業競爭戰略原則的資源和能力，並且對這些資源和能力加以充分利用和發揮，並且要利用各種方式不斷加強投入，學習和積累，通過創新和整合形成新的競爭優勢。而構建戰略聯盟正是企業為培育核心能力，獲取競爭優勢而開闢管道，創建環境，學習積累的路徑之一。它能通過企業間相互學習和相互補充快速實現企業實力的增強和競爭位勢的提升。現在以資源互補或風險共擔等為基礎的產品聯盟正逐漸向新型的知識聯盟轉變。這種知識聯盟以向戰略夥伴學習為主要目的，通過建立戰略聯盟獲得新知識，同時將其與自身的核心能力連接，加速自身核心能力的開發與提升以創造價值。它在組織資源的運作形式上以鬆散的網路型為特徵，又以長期互惠性為聯結，賦予了企業相互學習的機會，從而為企業在識別新的市場機會，增大企業的組織資本上提供了新的機會，為企業提供了有利於核心能力發育和提升的環境與條件。歸根結底，戰略聯盟的意義最終就是體現在競爭優勢和競爭能力的創建上，作為組織創新，它成為了一種最重要的競爭戰略手段[3]。

若從具體的方面看，戰略聯盟在意義表現得更為突出鮮明，主要有以下幾方面：

1) 獲取先進技術或實現技術資源的共用

並非所有的公司都擁有相同的優勢，所以許多公司尋求建立聯盟是為了找

到具有互補性技術優勢的合作夥伴，通過聯合，兩家或更多的公司就可以以更快的速度，更高的品質

向市場推出先進的產品，實現技術資源的共用。此外對於本身技術實力比較薄弱的企業而言，通過與存在某些技術優勢的企業建立緊密的合作關係，可以在不斷的協作中學習和掌握對方優勢的技術和技能，加快自己技術進步的速度，避免自己開發的極大風險與成本代價[4]。中國企業在這方面就已採取了許多積極的行動，在電信，汽車，機械等行業就與許多外國企業建立了密切的技術合作關係[5]。

2) 增強風險抵禦能力和實現風險共擔

隨著市場競爭的日益激烈，企業經營的風險也越來越大。如果企業本身缺乏資金，技術，人才，缺乏國際經營的經驗，無疑會增大這種風險。戰略聯盟的建立將有效的降低這種不確定性給企業帶來的負面影響。一方面，通過合作，企業可以獲取資金，技術，人才等外部資源，而且可以相互交流資訊，傳遞技術，通過提高企業自身實力以提高企業的風險抵禦能力[4]。另一方面，通過合作，可以有效的分散風險，因為聯盟各方共同承擔風險，從而減小了意外情況造成的不良後果對其中任一參與企業的衝擊。

3) 拓展新的市場

任何企業尤其是大企業都有自己一套比較完善的銷售網路，當它們計畫拓展自己的市場時，都面臨對新市場建立一個銷售網路的問題。如果相關企業能在競爭基礎上建立戰略合作關係，利用對手已有的銷售網路進行市場拓展，則可以避免銷售網路的重複建設和不必要的銷售競爭，而且還可分擔彼此的固定成本。這尤其在企業拓展國際市場時用的比較多。我國優秀的企業大都擁有比較完善的國內銷售網路，如果其產品想打入國際市場，卻缺乏足夠的行銷力量，則可以尋找一家同樣擁有優質產品當缺乏中國市場銷售管道的國外企業進行戰略聯盟，利用國內過剩的銷售能力換取進入國際市場的機會[6]。

4) 實現規模經濟

通過彙集兩個或兩個以上公司的資源，戰略聯盟通常可以提供從事一種特定經營的最有效的規模。如果能有效實現聯盟的組合及整合，往往還能使企業發揮出整體大於個別企業加總的巨大協同效應。這對於中小企業來說意義使尤其重大的。中小公司可以聯合起來成功的與大型全球公司相競爭。試想，如果不聯合組成商用飛機製造商，空中客車公司的一些歐洲公司中，任何一家公司都不可能擁有足夠的投資水準以實現與波音公司進行同等規模和實力的競爭。即使像GE這樣的世界最大的公司也與其他公司攜手，以便更有效的生產產品。

所以儘管實施戰略聯盟具有很大的風險，在發展過程中會遇到很多的障礙性問題，但我們不能因此就

放棄甚至否定它。高風險帶來高收益。只要我們能夠採取合理的措施就能有效的解決問題，規避風險，就能獲得巨大的利益。以下將開始對如何解決這些問題做系統性的思考。

4 對戰略聯盟基礎性問題的思考

我們對戰略聯盟發展障礙的解決不能只強調一些策略性方法的使用，而必須先從最基本的問題入手，即首先必須明確什麼是戰略聯盟，它的定義、分類是什麼。由於戰略聯盟是一個比較新的概念，對其認識並沒有形成完全的統一。而對其基本問題認識上的模糊和不準確往往是導致問題發生的根源所在，所以我們必須對其定義和分類有一個比較清晰的界定，才能有助於我們進而尋找解決問題的具體辦法。這也就是說，我們首先必須來分析戰略聯盟的概念和分類等基礎性問題。

戰略聯盟最早起源於日本企業界的合資浪潮中，後盛行於美國的企業界。其概念由美國 DEC 公司前總裁簡·霍普蘭德 (J. Hopland) 和管理學家羅傑·奈格兒 (R. Nigel) 最早提出。但對其概念的界定，並無統一的定義，一般界定為：戰略聯盟是由兩個或者兩個以上有著對等實力或者互補資源的企業之間，出於對整個市場的預期和企業總體經營目標的考慮，為達到共同擁有市場，合作研究與開發，共用資源和增強競爭力等目的，通過各種協定而結成的優勢相長，風險共擔的鬆散型合作競爭組織[7]。

戰略聯盟的主要特徵是一種非股權式的聯合，強調的是一種“以共同利益為核心，以協調一致為基礎”的合作關係，而不是一個企業對另一個企業的控制與支配[6]。戰略聯盟是自發的，聯盟各方保持著原有企業經營獨立性，具有邊界模糊，運作高效，機動靈活，技術先進，彼此信任等其他特點，它改變了傳統的以競爭對手消失為目標的對抗性競爭，為競爭而合作，靠合作來競爭，通過尋求企業競爭優勢以實現雙贏[8]。

從最早的價格聯盟，經歷後來的產品聯盟直至現在流行的知識聯盟，戰略聯盟發展出了很多形式，為了給戰略聯盟範圍一個比較明確的界定，Yashino 和 Rangan (1995) 給出了戰略聯盟三個必要和充分的特徵條件[9]：

- (1) 兩個或多個企業聯合致力於一系列目標，並在聯盟後保持獨立性；
- (2) 合作企業分享聯盟的收益並控制特定業務的績效，這可能是聯盟難以管理的一個最為顯著的特徵；
- (3) 合作企業在一個或多個關鍵戰略領域如技術、產品等方面持續作出貢獻。

根據這些特徵條件，兼併、接管、收購、跨國公司的海外分部這些形式都不算是聯盟。而諸如許可證、特許經營、交互許可、聯合研究開發等形式都是比較典型的戰略聯盟。在此基礎上，Yashino 和 Rangan 再根據結盟組織的互動關係和潛在衝突程度而劃分出了四種類型的戰略聯盟[9]：

前競爭聯盟 競爭聯盟 後競爭聯盟 非競爭聯盟

1) 前競爭性聯盟：這是指一些常常分別處在不相關產業內的企業聯盟，它們在某些特定領域如新技術開發上結成聯盟，對此，它們一般都不具備單獨開發的實力，而期望在產品開發出來後再各自獨立生產和行銷。作為潛在競爭對手，聯盟各方都盡力保持戰略上的靈活性，避免對此形成依賴，隨著產品開發和商品化過程推進，保護自身核心能力則成為聯盟的關鍵。

2) 後競爭聯盟：這通常是指產業內的垂直價值鏈關係，如製造商與供應商或經銷商之間結成的聯盟。在這種聯盟中，合作的衝突比較小，保護核心能力和學習的戰略目標就退居次要地位，主要的聯盟目標就是保持戰略的靈活性和創造附加值。

3) 競爭聯盟：這種聯盟處於較高的互動水準，但夥伴企業在終極產品市場上可能成為直接的競爭者，衝突較大，因而靈活性和附加值不是關鍵，保護核心能力不被效仿是關鍵，學習對手也是非常重要的。

4) 非競爭聯盟：這是產業內非競爭企業之間結成戰略夥伴關係，如通用汽車和 Isuzu 聯合開發小型汽車雙方出售。這一聯盟的企業儘管處在同一產業之間，但彼此一般由較大的差異，因而相互學習成為管理者首要的問題。

5 從戰略聯盟構建過程的分析中尋找解決問題的辦法

在對戰略聯盟的基本概況形成了比較清晰的認識後，就可以開始尋找具體的辦法。而事實上，最有效的策略就是把對問題答案的尋求放到整個聯盟構建過程中分析。其實一個完善的構建程式本身也就能保證把問題出現的頻率盡可能降低。真正完整而合理的構建過程應包括七個環節，只有做好了每一個環節的工作，才能實現聯盟整體意義上的優化[10]。具體的分析如下：

- 1) 必須明確戰略聯盟的動機，只有先明確戰略聯盟的出發點，才能為建立聯盟確立明確的目標，指導整個聯盟的運行方向。
- 2) 根據動機選擇合作物件類型，鎖定一個大的尋

找方向。聯盟物件可以是同一價值鏈上的供應商，可以是外包廠商，可以是融資管道中的銀行，甚至也可以是競爭對手。選擇的標準就是一定要符合戰略聯盟的動機，是為解決某個問題，實現某個目標而與其他企業相聯合。

3) 尋找並確定正式的合作夥伴。在企業已經明確了聯盟動機和對象類型後，企業就必須為尋找合作夥伴而積極努力。它通過多種管道收集相關企業的資料與資訊，按照規定標準選擇少數作為可能的發展物件，在試探性接觸以明確了對方的合作意向後，與有意向的企業進行會面與交涉，通過彼此條件上的優勢，利益上的結合，有時甚至是人格上的魅力相互吸引，找到企業合作聯盟的基礎。通過這樣的過程能夠、保證企業能夠瞭解對方，選擇合適的聯盟物件，防止錯誤的選擇造成企業人力、物力、才力上的浪費，同時避免企業錯過寶貴的商機。

4) 正式簽署合作協定。通過不斷的溝通和談判，雙方逐漸在各個方面，尤其是關鍵領域達成一致，擬訂計畫，簽訂合約，正式確定合作關係。協定的正式簽署表明合作關係的正式確立，一定程度上對聯盟企業的行為起到約束作用。

5) 矛盾衝突與磨合階段。聯盟各方雖然在簽約時已經就許多方面，尤其是主要問題達成了一致。但當聯盟正式開始運作時，實際操作中仍會遇到許多開始時沒有預見到的新情況，或者時剛好與預計相背離的情況，此外，環境的不確定性與多變性也使實際與計畫有一定的出入，在這種情況下，矛盾與衝突使難以避免的。針對出現的種種問題，聯盟各方必須以建設性的態度通過不斷的協商，修正來減少彼此的分歧，一起共同探討融洽相處，適應現實的技巧。這一過程是至關重要的。聯盟能否維持下去，能否朝更好的方向發展，直接取決於磨合的好壞。如果聯盟企業間的分歧得不到及時的解決，那麼聯盟企業間的裂痕必然會逐步擴大，不信任，抵觸的情緒便會在聯盟中滋生，聯盟必然會走向瓦解。

6) 持續性回饋和控制階段。這是一個非常重要的環節，前面各環節中存在的諸多問題都可以通過這一環節的工作檢視出來。聯盟中是否存在路徑依賴性傾向，是否存在不合作行為，組織管理是否出現明顯的滯後與不協調性，內部是否缺乏信任和必要的協調，整個聯盟工作進度和節奏是否合適，都可以在控制中得以體現，然後組織及時把這些資訊回饋給相關的部門和管理者，促使他們能及時、準確、有效的解決問題。

7) 初步形成階段。隨著雙方對這種協作關係的不斷適應，這種戰略聯盟也相對的穩定下來，同時這也

意味著戰略聯盟的初步成功，及時總結成功的合作經驗，相互之間持續性的溝通成為這時期聯盟工作的重點。

我們應該注意到良好的過程只是一個基本的保證，除了程式上準確完整的操作外，我們還必須注意六個層面上的整合。把這種整合貫穿於整個構建的方方面面，並形成為我們思想中的一種對戰略聯盟的自覺認識。因為只有實現積極有效的整合，才能減少分歧，達成一致，並且形成良好的合作氛圍。這六大整合即是[10]：

1) 戰略整合

聯盟企業各方的高層領導者必須就聯盟的戰略發展進行持續性的接觸與溝通，以此共同探討聯盟未來的發展方向，並由此確定每個企業更為明確的目標和戰略以適應聯盟調整的總體要求。他們之間接觸的越多，獲取的資訊就越多，達成的理解就越深刻，在聯盟總體戰略的制定與變動上就更容易達成共識，使得企業沿著合作而不是衝突的方面演進，從而有效抑制不合作行為的產生，同時也由於對戰略目標發展能形成共識，從而能促使企業相互監督，有效克服其路徑依賴性，使聯盟能隨環境而動，不斷適應戰略的需要而進行調整。

2) 戰術整合

聯盟企業各方為了實現有效的戰術整合，通常會任命一位高級管理人員，專職負責聯盟的管理工作。他們相互磋商，共同計畫聯盟的操作方案與具體細節，協調彼此的行為，使企業間聯繫更為緊密，實現戰略聯盟的正常運作。溝通是實現戰術整合的一大關鍵。因為聯盟各方只有行動協調一致，總體效應才能得以最大限度的發揮，如果沒有及時有效的溝通，聯盟只是尋求各自領域的局部優化，必然使聯盟的整體優化大受影響。這樣，通過戰術整合，不僅聯盟內可以通過持續性溝通增強了相互之間的信任與支持，同時，通過協調彼此的行為，可以大大降低管理上的難度。

3) 操作整合

這種整合相對來說難度不是很大，學習和培訓是最簡單的整合手段。聯盟企業的各方一般都會計畫安排參與對方的培訓計畫，以使其在用語和產品開發標準上達成一致，這對於以技術合作為目的的聯盟企業尤為重要。在進行操作整合後，企業就可以完全解決管理中各種標準不一致的問題，從而極大提高管理的效率。

4) 組織整合^①

由於聯盟是由不同企業自發形成的非股權式鬆散的聯合，強調一種良好的合作與互動，從而聯盟的企

業在自身的組織設計上必須考慮到聯盟合作的需要，進行適當的調整，彼此之間才能更好的協調。由於聯盟的開展一般都只是局限在某些領域，所以一般企業專設負責聯盟的部門，並且設計好該組織和本企業其他部門，聯盟對方合作企業的相關部門的協調工作機制，以確保組織上實現良好的整合，使整個聯盟成為一架高效運轉的機器，各部分運行順暢有效。這一部分整合也就是解決聯盟中具體組織管理問題的關鍵所在。

5) 人際關係整合

事實上，企業之間就聯盟事宜達成再多的協定也只是美好的願望，只有當企業的許多人員彼此開始瞭解，並且願意努力去交換技術、接洽顧客或者願意加入合作隊伍，或以各種方式表達對聯盟的關注與支持，誕生於紙上的廣泛協作才能真正付諸於實踐。此外，穩固的人際關係還將有助於及時解決某些可能升級的小衝突。而人際關係的整合難度比較的大，因為這涉及不同企業不同層次不同背景的員工，組織一般可以採用培訓、學習、工作輪換、社交活動等多種方法實現有效整合。

6) 文化整合。

不同的企業在成長發展過程中都形成了自身獨特的企業文化。它具有相對穩定性和重要影響力。如何實現文化整合是戰略聯盟的一個重點也是難點。如果在組織哲學、管理模式、組織制度等領域不能實現有效的整合，則會導致聯盟企業在合作中衝突不斷。相反，如果彼此的文化能夠實現有效的融合與吸收，無疑會增進聯盟間的溝通與理解，增強整個聯盟的聚合力。而要有效進行文化上的整合對聯盟各方企業來說都是極大的挑戰。一方面他們要盡可能保持組織原有良好文化基本不變，另一方面又要吸收對方的一些文化精髓，並以此為補充進一步發展自身文化，形成與聯盟相適應的企業新文化。

6 幾種具體的對策分析

以上都是以比較大的角度來看待聯盟障礙的解決方法，而具體到操作上，存在著一些比較具體的對策。通過對這些對策的學習和把握，可以使我們對如何克服戰略聯盟障礙有更為清晰的認識和更為準確的把握。這些對策主要有以下六個方面：

6.1 注意建立新型的組織關係

建立科學合理的新型組織關係，這是確保戰略聯盟高效運作的保證，它必須注意：

1) 對聯盟的管理與執行要在戰略與執行兩個層

面上展開，使高層與中層管理人員都參與到聯盟的管理與執行中來，統一它們的思想，以保證戰略聯盟的戰略能有效的執行，防止出現執行者採取一些與戰略制定者的目標不相符的行為[1]。

2) 要增加戰略聯盟的柔性。由於戰略聯盟具有路徑依賴性，它降低了戰略的柔性，使得企業不能有效適應環境的複雜變化而在競爭中歸於失敗。要想解決這一問題，強調創新，建立一種願景式的聯盟成為保持聯盟靈活性，使之柔性化的良好手段[1]。

3) 建立完整的資訊溝通網路。聯盟企業間必須通過積極有效的溝通，才能盡可能保持本企業發展目標與合作目標的高度一致，建立一套完整的資訊溝通網路成為企業必然的選擇[2]。

4) 形成親密的夥伴關係。戰略聯盟的夥伴關係具有這樣一種邏輯思維：組織間接觸的廣度成為合作的關鍵，從而企業不能把合作停留在簡單的金錢交換關係上，要努力創建夥伴間非交易性的，事業導向層面的關係，加強組織內技術與能力的交流[2]。

6.2 注意選擇合適的聯盟物件

選擇聯盟夥伴必須具有長遠的目標，必須做好詳細的調查研究。首先在明確企業實施戰略聯盟的動機後，依據動機選擇可能的合作企業，在仔細審查了其技術、市場、風險承擔力等與本企業相關的因素後，依據與其能否產生優勢互補或優勢相長的效應，予以確認。一般認為可以根據相容性、能力和投入三方面因素來選擇戰略聯盟夥伴[4]。相容性高，發展能力強，所需投入少的企業成為戰略合作夥伴的首選。但是最為關鍵的還是聯盟物件必須實現和本企業的戰略互補。

6.3 注意戰略聯盟的風險防範

戰略聯盟處於一種動態的內部與外部環境中，隨時會出現許多意想不到的變化，而這些變化中有一些會對聯盟構成巨大的威脅。如果不及時觀察到這種變化趨勢的發展，採取積極有效的措施予以規避，聯盟企業往往會遭致重創。因此，企業必須對可能出現的問題及其承受能力進行預測並加以防範。

企業一般可以通過採取幾種方法進行風險的防範：建立並完善合作企業的自身監控機制，在成立之初就針對聯盟的運行，設立監督機制，以便隨時瞭解聯盟系統內部生產要素的生產運轉和轉移情況，保證聯盟發展目標系統與經營目標系統的功能得以實現；設立獨立的實體，以便於進行個別的監督與控制；在許可證轉讓中制定反向許可安排；在聯盟規劃中制定

明確的階段性目標[2]。

6.4 注意戰略聯盟內部的協調、信任和溝通[3]

首先，必須保持聯盟夥伴的長期戰略目標協調一致。當然這並不是說其各方目標必須完全一致，由於它們的目標衝突難以避免，如何縮短或消除目標差距與衝突成為保證戰略聯盟有效運行的手段。

其次，必須建立信任。信任可以促使聯盟企業形成強大的凝聚力，尤其當聯盟的運作出現各種危機時，信任成為使其克服困難最為重要的因素，相互猜疑的必然後果是聯盟的瓦解。

最後，溝通有助於建立聯盟企業之間的相互信任。溝通必須隨時、隨處進行，從而保證整個聯盟處於動態適應變化的狀態。

6.5 注意聯盟企業文化

對此，聯盟企業一方面應注重自身文化的開發，同時要吸收合作方的優秀文化，將其注入到管理實踐中去，有效實現企業文化的相容，創造出新的戰略聯盟文化。在文化整合的初期特別要注意防止一種文化的慣性，即以本企業文化來理解聯盟中其他企業的行為，自我文化慣性的結果通常是導致溝通障礙，理解分歧，衝突不斷。聯盟各方企業應該針對文化的整合採取一系列措施，如開展文化的學習培訓以加速對對方企業文化的瞭解，相互交流討論問題以取得對對方一些基本認識方式的洞察，聯盟的企業之間也可以開展形式多樣的聯誼活動實現彼此間更好的溝通。

6.6 注意控制聯盟形成的時間

長的時間週期雖有利於管理者有充分時間來解決聯盟中可能出現的問題，但它也同時延長了戰略決策的時間，在快速變動的企業經營環境中，過長的時間會使戰略歸於失敗。或者喪失一些良好的機會。從而合理控制聯盟形成時間，成為聯盟企業應該注意的一大問題。既要保證足夠時間以實現有效合作關係的建立，同時也應儘量加快合作步伐，爭分奪秒，減少時間的浪費。

為此，建立一項明確而又完備的計畫，並在聯盟組織中設立一個監控機制，成為一種有效手段。通過監控機制的的作用得以即時掌握聯盟構建的進展情況，並與計畫要求相對比，及時發現差距並向有關的聯盟合作企業方回饋資訊，從而調整其工作以確保計畫能及時高品質的完成。

通過這樣一系列的系統性思考，制約戰略聯盟成

功的障礙對我們來說不再是不可克服。只要企業首先能明確戰略聯盟的真正含義，在此基礎上按照合理而規範的程式按部就班的構建聯盟，並把六大整合融入整個構建和運行過程中去，依託於一些具體的策略性行為，就能科學有效的解決障礙性問題，推動戰略聯盟的良性運行。

REFERENCES

- [1] 組織整合是本人在對周健臨老師所著《管理學教程》（上海財經大學出版社，2000年版）中提到的其他五個層面整合進行分析的基礎上補充提出的。
- [2] 趙昌平，王方華，葛衛華．戰略聯盟的負效應及其啟示[J]．工業企業管理(人大複印資料), p2002, (10) : 115-117 .
- [3] 張弘．企業戰略聯盟的發展障礙與對策分析[J]．商業經濟與管理, p2001, (3) : 81-85 .
- [4] 於克信．論戰略聯盟與企業競爭優勢的獲取[J]．工業企業管理(人大複印資料), p2001, (3) : 78-81 .
- [5] 陸旦．跨國戰略聯盟：提升我國企業競爭力的有效手段[J]．工業企業管理(人大複印資料), 2002, (12):103-107 .
- [6] 周力軍．論企業戰略聯盟及其在我國的發展 [J]．工業企業管理(人大複印資料), 2001, (4) : 48-49 .
- [7] 郭昕煒．戰略聯盟：中國企業國際化經營的新思路[J]．工業企業管理(人大複印資料), 2001, (11) : 74-77 .
- [8] 陳耀．企業戰略聯盟理論研究與評述[J]．工業企業管理(人大複印資料), 2002, (9):47-52 .
- [9] 陳志宏．企業戰略聯盟的前提條件、運作形式和運營策略[J]．世界經濟研究, p2002, (4) : 79-83 .
- [10] 李新春．企業聯盟與網路[M]．廣東：廣東人民出版社，2000 . 26-33 .
- [11] 周健臨．管理學教程[M]. p 上海：上海財經大學出版社，2000 . 135 -137.
- [12] 史言信．論企業戰略聯盟形態演進 [J]．首都經濟貿易大學學報，2002, (7) : 105-108 .
- [13] [美] 安德魯·坎貝爾．戰略協同[M]．北京：機械工業出版社，2001 . 50-96 .
- [14] [美] 邁克爾·波特．競爭優勢[M]．北京：中國財政經濟出版社，1988 . 102-200 .
- [15] 宋華．網路化經濟時代企業戰略聯盟的競爭力分析[J]．工業企業管理(人大複印資料), 2001, (11) : 85-98 .
- [16] 蔣運通．企業戰略管理[M]．北京：企業管理出版社，2000 .
- [17] 高建光．企業聯盟的目標協調[J]．工業企業管理(人大複印資料), 2002, (8) :80-82 .