

企业战略联盟的伙伴选择

崔征

(北京理工大学 管理与经济学院, 北京 100081)

摘要:企业战略联盟目前在全球范围内蓬勃兴起。越来越多的企业将其作为获得竞争优势、促进技术创新、分散经营风险、降低经营成本的重要战略。尽管战略联盟受到企业界的青睐,然而约有一半的联盟最终失败,其中一个重要的原因是联盟伙伴选择错误。选择正确的合作伙伴是建立战略联盟时不容忽视的重要环节。本文提出了战略联盟伙伴选择的步骤、原则和方法,对我国企业发展战略联盟具有指导意义。

关键词:企业; 战略联盟; 伙伴; 选择

中图分类号:F270

文献标识码:A

文章编号:1009-3370(2006)02-0074-04

一、伙伴选择对企业战略联盟的重要性

企业战略联盟是指两个或两个以上的企业为了实现特定的战略目标,如资源共享、风险或成本共担、优势互补等,在保持自身独立性的同时通过股权参与或契约联结的方式建立较为稳固的合作伙伴关系,从而取得“双赢”或“多赢”的效果。目前,在全球的各个行业,战略联盟这种组织形式已被众多企业广泛使用,越来越多的企业将其作为获得竞争优势、促进技术创新、分散经营风险、降低经营成本、开拓新市场、进入新行业的重要战略。在我国,战略联盟也日渐兴起。

然而,尽管战略联盟被广泛地运用,却有近一半的联盟最终失败,其中一个重要的原因是联盟伙伴选择错误。

下表总结了16位研究人员(研究组)提到的战略联盟失败的原因:

表1 战略联盟失败的原因

失败原因	提到次数	失败原因	提到次数
目标/战略	8	人事	4
伙伴/伙伴关系	6	承诺	4
强弱/弱弱联盟	6	期待/时间压力	4
文化(国家/企业)	4	联盟发展	4
信任	4	动机	2
“一见钟情”	4	复杂性	1
地理/业务重叠	4	学习问题	1

资料来源:袁磊.企业战略联盟的组织与运作研究[D].成都:西南交通大学,2001.

从表中可以看出,虽然引起联盟失败的原因有很多,但糟糕的伙伴选择是最重要的一个原因。伙伴选择是建立企业战略联盟的基础和关键环节,慎重地选择合作对象是联盟顺利发展的前提条件。如果

与不适当的企业结盟,那么战略联盟从一开始就将向失败的方向发展。然而,由于竞争的压力,许多企业往往没有充分了解合作伙伴就建立联盟,结果遭致失败。此外,企业的管理层在伙伴选择方面缺乏经验和相关知识,也导致了伙伴选择不当。目前,战略联盟虽在我国蓬勃兴起,但发展的时间还不长,我国企业对联盟的经验还很缺乏。因此,研究战略联盟的伙伴选择,提出选择的步骤、原则和方法,对我国企业发展战略联盟具有重要的指导意义。

二、企业战略联盟伙伴选择的步骤

联盟的伙伴选择必须遵循科学的步骤,只有这样才能保证选出的合作伙伴是最佳的。本文认为,企业在选择联盟伙伴时应当遵循以下步骤:

(一)明确本企业需求

在选择联盟伙伴之前,企业应该对自己进行详细的考察。对本企业资源、生产水平、开发能力和市场潜力等方面的优势与劣势进行分析,在此基础上明确自己的需求,从而确定所需合作伙伴的特征,以便加入正确的联盟组织,与能帮助自己实现战略目标的企业结盟。

(二)选出潜在合作伙伴

在明确了本企业需要一个什么样的联盟伙伴后,就要从众多的备选对象当中选出那些能够满足本企业需求、帮助本企业实现战略目标的企业作为潜在合作伙伴。潜在伙伴的数目最好多于一个,这样就可以从中选出最适合的作为联盟对象。

(三)对潜在合作伙伴进行评价

选出潜在合作伙伴之后,企业就要根据一定的

收稿日期:2004-12-16

作者简介:崔征(1979—),男,工商管理系硕士研究生,E-mail:cuizheng@bit.edu.cn

- 74 -

原则和方法对它们进行评价。运用本文在下面提出的战略联盟伙伴选择的原则和方法,对潜在合作伙伴的能力、目标、相似性、文化等方面作出考察和评价,从而选出适合的联盟伙伴。

(四)通过非正式合作最终确定合作伙伴

在达成正式的联盟协议前,企业可以与潜在合作伙伴开展非正式的合作以此来加深对其了解,通过潜在合作伙伴在“试用期”里的表现来最终确定其是否是真正适合的盟友。

三、企业战略联盟伙伴选择的原则

为使战略联盟获得成功,达到合作双方预期的目标,企业在选择联盟伙伴时应遵循如下的原则:

(一)潜在合作伙伴能否提供本企业所需的资源和能力

企业建立战略联盟的一个主要目的就是希望通过联盟来弥补自己所缺乏的资源和能力,如生产技术、研发能力、专有知识、营销网络、管理方法和经验,等等。合作伙伴必须能弥补自己的某一方面的不足,否则联盟合作将会失去意义。例如,我国电子工业中的知名企业 TCL 集团,以前一直从事电话机的开发和销售,直到 1993 年才进入彩电行业。当时, TCL 集团缺乏彩电生产能力,于是与具有生产优势的香港彩电企业长城电子集团建立联盟,利用后者在彩电上的生产能力弥补了自己的不足,从而成功地打入了该行业。

(二)本企业能否满足潜在合作伙伴的需求

与本企业一样,合作伙伴也期望通过联盟获得其所需的资源,实现其战略目标。因此,企业的管理层在选择联盟伙伴时,必须要清楚地了解潜在合作伙伴的需求是什么,它想从该联盟中获得些什么,本企业能否提供这些资源,从而帮助合作伙伴实现其战略目标。如果无法提供,联盟合作也将无法进行下去。

很多企业在选择合作伙伴时都重点考察对方能为自己做出哪些贡献,而很少考虑自己能为对方带来什么利益。但战略联盟是双赢的行为,如果对方无法从联盟中获得期望的收益,最终将撤出联盟,届时自己的目标也将因此而无法实现。

(三)本企业与潜在合作伙伴的目标是否兼容

成功的联盟要求合作各方的目标兼容。冲突的目标将降低联盟的绩效,甚至导致联盟失败。因此,参与联盟的企业目标必须是相互支持兼容的,而不是相互竞争的。目标上的不同不仅导致了在联盟人员配备和运作方式上的冲突,并且还导致了合作双方的态度和具体指标上的冲突。

成功的战略联盟在一开始双方就朝同一个方向

努力。波音公司在开发出 747 商用客机后,立即转入下一代客机的开发。为了减轻同时开发两种型号的客机(767 和 7J7)的负担,波音开始寻找国际合作伙伴参与新机型的开发制造。与此同时,一个由三家日本重工业企业所组成的集团和日本政府正在努力提升日本在航空制造业的地位。于是,双方组建了战略联盟共同设计制造 767 客机。通过联盟,日本企业提高了其在航空制造业的参与度:有越来越多的飞机零部件由日本生产组装;波音也降低了飞机开发的风险。在这个联盟中,波音意欲降低自己的负担,因此需要有合作伙伴的参与,而日方的目标是扩大本国在航空业的参与度,双方目标相互兼容,所以它们的联盟获得了成功。

为确保目标兼容,企业管理层应该对潜在伙伴的目标做彻底的考察,通过对其过去的行动进行仔细调查来确定对方真正的目标,而不仅仅是根据它所披露的信息来判断。此外,通过与潜在合作伙伴以前的顾客和雇员进行访谈同样也可以帮助了解其真正的目标。

(四)能否与合作伙伴建立协作的联盟氛围

联盟的参与各方能否合作顺利,直接关系到联盟能否成功。如果合作伙伴在联盟中不能与本企业合作顺利,对方即使能提供本企业所需的技能也将是毫无意义的。例如,美国的企业往往以自我为中心,缺乏与其他企业合作的团队精神;与之形成鲜明对比的是,日本企业的文化是以团队为导向的,善于联盟协作。所以美国企业在战略联盟中遭遇到的失败要比日本企业多。

为确保参与各方能建立起合作的联盟氛围,在选择合作伙伴时,要考察对方与自己的相似性,是否在公司规模、资本实力、企业内部工作环境等方面与自己相似,因为相似的企业容易建立合作的联盟氛围。此外,合作各方的高级管理层之间应该建立平等的关系,这有助于联盟内合作氛围的形成,这一点在公司规模有差异的合作伙伴间尤其重要。

(五)企业文化是否相容

由于各个企业在长期的经营管理实践中,形成自己独特的企业文化,或是一套自己的规章制度和管理模式,在结成战略联盟时,这种不同的企业文化有可能引起联盟各方的冲突,从而导致联盟的失败。例如,沃尔沃汽车公司与雷诺汽车公司的战略联盟失败的一个主要原因就是双方的企业文化不相容。沃尔沃在生产轿车时首先强调的是安全性,而雷诺公司首先强调的是式样,这就造成了它们在设计新车型时的分歧,给双方的合作造成了困难。所以,在选择联盟合作伙伴时,企业文化是不容忽视的因素。

(六)能否通过联盟合作达到学习的目的

很多企业,尤其是发展中国家的企业在与发达国家的企业联盟时,希望通过合作向对方学习先进的技术和生产、采购、营销等方面的诀窍。事实上,很多成功的战略联盟都反映出学习过程给盟友带来的竞争优势,多数盟友也都把组织的学习工作放在优先的位置上。因此,以学习为目的企业在挑选联盟伙伴时,应首先明确需要向对方学习什么,通过什么方式去学习,能否学到,对方是否愿意向盟友传授其先进的技术。可以考察潜在合作伙伴在以往的联盟中的专利和技术的转移情况,从而确定能否达到学习的目的。

四、企业战略联盟伙伴选择的方法

企业战略联盟的伙伴选择是一个复杂的问题,其中含有大量的主、客观因素,许多要求与期望是模糊的。本文认为,可以采用层次分析法,结合前面所提出的伙伴选择原则来对潜在的合作伙伴进行分析评价,从中选出最适合的合作伙伴。

层次分析法是模仿人们对复杂决策问题的思维、判断过程进行构造的,它把决策过程层次化,数量化。其基本思路是首先根据所要决策的问题建立层次分析结构模型,其中的每一层有若干元素,每个元素又支配下一层的若干元素;然后将同一层的各个元素以上一层的某个元素为准则两两比较,构造比较判断矩阵,并计算出各元素的排序权重;在此基础上,计算该层各元素关于总目标的合成权重;用同样方法,从上而下逐层进行各层元素对目标的合成权重的计算,最后得到方案层中各备选方案关于总目标的合成权重,以此作为决策的依据。

根据前面所提出的战略联盟伙伴选择的原则,企业应从能力、目标、相似性、文化和学习机会这几个方面来评价潜在合作伙伴,每一个评价标准又包含多个子标准。结合这些标准可建立层次分析结构模型如下:

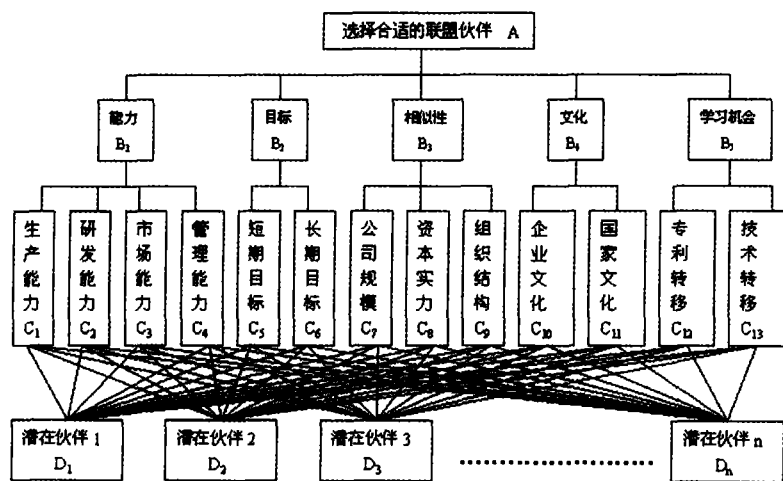


图1 企业战略联盟伙伴选择的层次分析结构模型

对于该层次分析结构模型,企业的管理层和专家们根据本企业的情况、潜在合作伙伴的情况分别计算B,C,D各层元素对于A的排序权重,最后得出D层各潜在伙伴的排序权重,以此来进行选择。

首先计算B层各元素关于A的排序权重。以A为准则,将B₁, B₂, B₃, B₄, B₅分别两两比较其重要程度,用a_{ij}表示B_i和B_j关于A的重要程度比值,i,j=1,2,……,5,a_{ij}的取值可用9标度法来确定。9标度法的含义如下表所示:

含义	x _i 与x _j 同样重要	x _i 比x _j 稍重要	x _i 比x _j 重要	x _i 比x _j 强烈重要	x _i 比x _j 极重要
a _{ij} 取值	1	3	5	7	9
	2	4	6	8	

该表中的第二行描述的是从定性角度,x_i与x_j相比的重要程度的取值,第三行描述了介于每两种情况之间的取值。

于是,得到判断矩阵:

$$A = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & a_{14} & a_{15} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & a_{24} & a_{25} \\ a_{31} & a_{32} & a_{33} & a_{34} & a_{35} \\ a_{41} & a_{42} & a_{43} & a_{44} & a_{45} \\ a_{51} & a_{52} & a_{53} & a_{54} & a_{55} \end{pmatrix}$$

求出矩阵A的最大特征值λ_{max}及相应的特征向量u=(u₁,u₂,u₃,u₄,u₅)^T,将u归一化,即对i=1,2,……,5求

$$w_{BA} = u_i / \sum u_i$$

从而得到的向量w_{BA}=(w_{B1A},w_{B2A},w_{B3A},w_{B4A},w_{B5A})^T即为B层各元素关于A的排序权重。

按此方法,分别求出C层各元素关于B层各元素的排序权重,

C层各元素关于B₁的排序权重为:

$$w_{CB1} = (w_{C1B1}, w_{C2B1}, w_{C3B1}, w_{C4B1}, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0)^T$$

C层各元素关于B₂的排序权重为:

$$w_{CB2} = (0, 0, 0, 0, w_{C5B2}, w_{C6B2}, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0)^T$$

C层各元素关于B₃的排序权重为:

$$w_{CB3} = (0, 0, 0, 0, 0, 0, w_{C7B3}, w_{C8B3}, w_{C9B3}, 0, 0, 0, 0, 0, 0)^T$$

C层各元素关于B₄的排序权重为:

$$w_{CB4} = (0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, w_{C10B4}, w_{C11B4}, 0, 0, 0, 0, 0)^T$$

C层各元素关于B₅的排序权重为:

$$w_{CB5} = (0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, w_{C12B5}, w_{C13B5})^T$$

根据B层各元素关于A的排序权

重和 C 层各元素关于 B 层各元素的排序权重, 可得出 C 层各元素关于 A 的合成权重:

	B ₁	B ₂	B ₃	B ₄	B ₅	W _{CA}
	W _{B1A}	W _{B2A}	W _{B3A}	W _{B4A}	W _{B5A}	(Σ)
C ₁	W _{C1B1} ×W _{B1A}	0	0	0	0	W _{C1A}
C ₂	W _{C2B1} ×W _{B1A}	0	0	0	0	W _{C2A}
C ₃	W _{C3B1} ×W _{B1A}	0	0	0	0	W _{C3A}
C ₄	W _{C4B1} ×W _{B1A}	0	0	0	0	W _{C4A}
C ₅	0	W _{C5B2} ×W _{B2A}	0	0	0	W _{C5A}
C ₆	0	W _{C6B2} ×W _{B2A}	0	0	0	W _{C6A}
C ₇	0	0	W _{C7B3} ×W _{B3A}	0	0	W _{C7A}
C ₈	0	0	W _{C8B3} ×W _{B3A}	0	0	W _{C8A}
C ₉	0	0	W _{C9B3} ×W _{B3A}	0	0	W _{C9A}
C ₁₀	0	0	0	W _{C10B4} ×W _{B4A}	0	W _{C10A}
C ₁₁	0	0	0	W _{C11B4} ×W _{B4A}	0	W _{C11A}
C ₁₂	0	0	0	0	W _{C12B5} ×W _{B5A}	W _{C12A}
C ₁₃	0	0	0	0	W _{C13B5} ×W _{B5A}	W _{C13A}

这样, 最终就求出了 D 层各元素关于 A 的合成权重:

$$W_{CA} = (W_{C1A}, W_{C2A}, \dots, W_{C13A})^T$$

然后计算出 D 层各元素关于 C 层各元素的排序权重:

D 层各元素关于 C₁ 的排序权重为:

$$W_{DC1} = (W_{D1C1}, W_{D2C1}, W_{D3C1}, \dots, W_{DnC1})^T$$

D 层各元素关于 C₁ 的排序权重为:

$$W_{DC2} = (W_{D1C2}, W_{D2C2}, W_{D3C2}, \dots, W_{DnC2})^T$$

D 层各元素关于 C₃ 的排序权重为:

$$W_{DC3} = (W_{D1C3}, W_{D2C3}, W_{D3C3}, \dots, W_{DnC3})^T$$

...

D 层各元素关于 C₁₃ 的排序权重为:

$$W_{DC13} = (W_{D1C13}, W_{D2C13}, W_{D3C13}, \dots, W_{DnC13})^T$$

用 C 层各元素关于 A 的合成权重和 D 层各元素关于 C 层各元素的排序权重就可计算出 D 层各元素关于 A 的合成权重:

	C ₁	C ₂	C ₃	...	C ₁₃	W _{DA}
	W _{C1A}	W _{C2A}	W _{C3A}	...	W _{C13A}	(Σ)
D ₁	W _{D1C1} ×W _{C1A}	W _{D1C2} ×W _{C2A}	W _{D1C3} ×W _{C3A}	...	W _{D1C13} ×W _{C13A}	W _{D1A}
D ₂	W _{D2C1} ×W _{C1A}	W _{D2C2} ×W _{C2A}	W _{D2C3} ×W _{C3A}	...	W _{D2C13} ×W _{C13A}	W _{D2A}
D ₃	W _{D3C1} ×W _{C1A}	W _{D3C2} ×W _{C2A}	W _{D3C3} ×W _{C3A}	...	W _{D3C13} ×W _{C13A}	W _{D3A}
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
D _n	W _{DnC1} ×W _{C1A}	W _{DnC2} ×W _{C2A}	W _{DnC3} ×W _{C3A}	...	W _{DnC13} ×W _{C13A}	W _{DnA}

这样, 最终就求出了 D 层各元素关于 A 的合成权重 $W_{DA} = (W_{D1A}, W_{D2A}, \dots, W_{DnA})^T$, 亦即各个潜在合作伙伴关于目标“选择合适的联盟伙伴”的排序权重。企业的管理层可以据此来选出最适合的联盟对象。

参考文献:

- [1] 史占中. 企业战略联盟[M]. 上海: 上海财经大学出版社, 2001.
- [2] 严勇. 现代企业战略联盟研究[D]. 上海: 上海财经大学, 2001.
- [3] 袁磊. 企业战略联盟的组织与运作研究[D]. 成都: 西南交通大学, 2001.
- [4] 陈战会. 企业建立战略联盟的决策及决策中双方的行为研究[D]. 西安: 西安交通大学, 1999.
- [5] Dacin M T, Hitt M A, Levitas E. Selecting Partners for Successful International Alliances: Examination of U.S. and Korean Firms [J]. Journal of World Business, 1997, 32 (1): 3-16.
- [6] Brouthers K D, Brouthers L E, Wilkinson T J. Strategic Alliance: Choose Your Partners [J]. Long Range Planning, 1995, 28 (3): 18-25.
- [7] 吴祈宗. 运筹学与最优化方法[M]. 北京: 兵器工业出版社, 1999.

Partner Selection for Business Strategic Alliances

CUI Zheng

(School of Management & Economics, Beijing Institute of Technology, Beijing, 100081)

Abstract: Nowadays, more and more companies have established business strategic alliances to compete in a global changing environment and benefited greatly. However, according to management literature, about half of the alliances established turned out to be failures. One of the key factors for this failure is the choice of a wrong partner. This article explicates the process, principles and method in selecting alliance partners.

Key words: Business; strategic alliance; partner; selection

[责任编辑: 萧姚]