

联盟企业间R&D/市场营销界面管理研究

许慧敏, 谭 明, 王 燕

(东北大学 工商管理学院, 辽宁 沈阳 110004)

摘 要: 市场竞争使得具有不同核心竞争力的企业走向联合。讨论了分别以R&D和市场营销为主要竞争力的企业所组成的战略联盟, 并对其中所产生的界面及界面管理问题进行了重点研究, 同时在相关理论研究的基础上, 提出了界面管理的理论模型和管理方法。

关键词: 企业战略联盟; R&D; 市场营销; 界面管理

中图分类号: F271

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2007)04-0121-03

0 前言

随着市场化的深入发展, 激烈的市场竞争使得企业不得不把它们经营的重点放在自身最具竞争力的环节, 而对自身相对薄弱的环节, 则往往借助开放的市场来寻求弥补。于是, 企业从孤立生产走向协作经营, 从独立发展走向互联合作, 战略联盟由此应运而生。

战略联盟就是两个或两个以上的企业之间, 为了达到某种战略目的而建立的一种长期合作关系, 它具有组织灵活、技术先进、优势互补等特征。在优势互补的前提下, 企业组成战略联盟不仅能够充分发挥各自的核心竞争力, 而且能够提升联盟整体的综合实力。比如, 一个以 R&D 为主要优势的企业(R&D 主导型企业)或机构与一个以市场营销为核心竞争力的企业(市场营销主导型企业)组成战略联盟, 其合作的基础在于二者的优势和偏好要集中在同类产品上, 否则就会因“找不到共同语言”而无法“联姻”。

在合作过程中, 联盟企业间如何保持信息畅通, 在和谐高效的合作环境中发挥各自的优势, 就涉及到企业间界面及界面管理的问题了。本文的研究重点是战略联盟下 R&D 主导型企业和市场营销主导型企业之间的界面及界面管理问题。现有界面管理研究大多数都把 R&D/市场营销界面作为企业职能界面来研究^[1-3], 而对 R&D 与营销不在同一企业内部的界面和界面管理问题研究甚少。伴随着市场竞争逐步加剧, 联合经营的趋势使得拥有上述两种核心竞争力的企业走到一起, 从而使得企业间的 R&D/市场营销界面研究显得尤为重要。

1 联盟企业间R&D/市场营销界面管理的内涵和动因

1.1 内涵

界面(Interface), 来源于工程技术领域, 主要是指各种仪器、设备、部件及其它组件之间的接口部分。界面管理(Interface Management)就是指对这种交互界面进行管理。界面的概念较好地反映了两个物体之间的结合状态, 能够很好地说明要素与要素之间的联接关系, 被广泛应用于管理领域。在管理领域, 任何事物之间相互联结、相互作用的状态都可以称之为界面, 这些事物可以是人, 也可以是资源、物体等, 这种联结可以有形的, 也可以是无形的^[4]。

管理领域中的界面一般以无形的状态和联系等形式存在, 如战略联盟中企业间的合作竞争关系。本文的研究重点在于企业间界面, 具体指 R&D 主导型企业与市场营销主导型企业出于提升整体市场竞争力考虑而组成战略联盟, 从而产生的联盟企业间的界面。它不同于一般的企业间界面, 因为在双方合作契约的宏观指导下, 二者合作的桥梁和纽带主要建立在两企业核心部门(R&D 和市场营销)间的协调和沟通之上, 是具有企业及部门间双重性质的界面。因此, 本文所研究的界面可以描述为: 在联盟体内, 在双方合作战略方针指导下, 为开拓市场, 生产销售具有核心竞争力的产品, 成员企业以各自核心能力部门为媒介而进行资源交流、联合的交互作用。该界面管理的目标是设计并保持一种良好的界面环境, 使得跨界面的交流、协调、合作能够有效进行^[5]。其中, 界面环境主要有信息交流的途径、促进合作的规划和制度等要素构成。

收稿日期: 2006-04-12

作者简介: 许慧敏(1963-), 女, 辽宁人, 东北大学工商管理学院副教授, 研究方向为界面管理技术创新; 谭明, 东北大学研究生; 王燕, 东北大学研究生。

1.2 动因

在战略联盟中，成员企业之间的合作必定会产生界面，如果界面不协调，势必导致联盟破裂或者合作项目流产，这无疑会给成员企业带来巨大的损失。在 R&D 主导型企业和市场营销主导型企业组成的联盟体内，界面管理主要源于以下几个方面：

(1) 成员企业间的核心能力差异。随着市场竞争加剧，企业专业化分工越来越细，专业化是导致核心能力差异的根源，虽然专业化能提高效率，但是也带来了大量的界面问题，而在战略联盟中，R&D 主导型企业和市场营销主导型企业分别以自己的核心能力加入联盟，不同核心能力之间的交接、协调及组合活动会产生大量的界面问题。决定战略联盟产品、工作质量的关键在于各成员企业核心能力之间的协调与整合。因此，由核心能力导致的界面问题是影响战略联盟运行效益的难点。

(2) 成员企业间的信息粘滞。在企业战略联盟的运作中，伴随着各种不同信息流的运动，联盟体内各成员企业，涉及的信息浩繁庞杂，成员企业往往对自身核心能力领域的信息较为了解和关注，对其它领域信息则缺乏了解的愿望。比如，R&D 主导型企业过分关注产品技术信息，并能够详细掌握其发展及规律；而对于市场营销主导型企业，产品市场信息则是其主要关心对象。二者对于自身核心能力之外的信息处于不完全信息状态，如图 1 所示。这种现象使得成员企业间信息传递通道受阻，沟通不畅，于是便产生了信息粘滞，战略联盟的界面整合问题也随之产生^[6]。

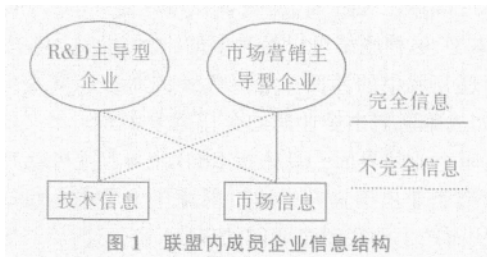


图 1 联盟内成员企业信息结构

(3) 成员企业间的组织文化差异。联盟中每个成员企业都有各自的历史、观点与信仰，有其独特的管理传统、行政系统和经营管理风格，组织文化的差异引起的界面问题使得联盟企业间兼容较为困难。企业组织文化的差异主要来源于社会环境、国家政策、组织性质以及企业领导者自身素质等诸多方面的综合作用，社会环境中的伦理规范、国家政策法规对于企业及个人行为的制约、企业及员工的自身追求和整体素质等，会最终影响企业员工的目标追求并导致企业及个人价值观念、事业取向的多元化。因此，企业间极易产生文化方面的差异和冲突。战略联盟中成员企业内部的文化基调与外部环境的文化准则相抵触而产生的摩擦与矛盾，会影响战略联盟运行的顺利进行。因此，文化差异已成为各成员企业联盟时迫切需要界面协调的一个主要原因，处理文化摩擦也成为战略联盟管理中一项日益重要的任务。

2 联盟企业间 R&D/市场营销界面管理的理论模型

2.1 模型的建立

笔者据界面管理研究相关理论^[3,7-9]，结合 R&D 主导型企业和市场营销主导型企业的特点，建立了战略联盟下的企业间 R&D/市场营销界面管理模型，如图 2 所示。

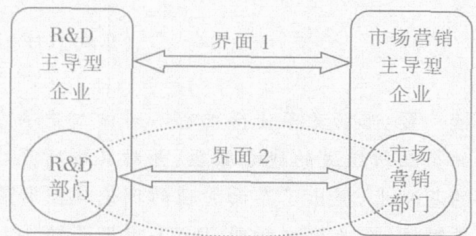


图 2 战略联盟下的企业间 R&D/市场营销界面管理模型

在该体系内主要包括两种界面：界面 1 和界面 2。界面 1 是企业间界面，主要侧重于成员企业之间在宏观层次上的界面管理问题，比如企业联盟市场战略的制定，成员企业间责任的分担以及利益的分配等；界面 2 是战略合作项目间的界面，该界面虽然也存在于企业间，但是它的主要构成因素是联盟内成员企业各自的核心能力部门。因此，在该战略联盟内，界面 2 起着桥梁和纽带的作用。

2.2 界面管理

刁兆峰、余东方从企业管理中界面的产生结构类型出发，把界面分为两类，即由于纵向联系而形成的纵向界面和由横向联系而产生的横向界面^[2]。从这个角度分析，本文所研究的界面问题属于后者。不管是界面 1 还是界面 2，由于界面的构成要素处于同等重要的位置，它们主要表现为横向平行作用，因此在日常运作中都应该遵循模糊处理这一原则，同时要做到跨职能整合、充分沟通和协商合作，以突破横向界面的阻隔，使得各集成要素协调匹配，发挥最佳的整体功效。

在 M.Porter 所提出的横向组织理论中，对于横向组织的系统、结构、人力资源合作措施以及横向解决问题的程序等组织管理新模式进行了充分论述^[10]。在此基础上，结合本文的研究内容，归纳出横向界面的管理方法，主要体现在 3 个方面：横向正式组织协调、横向非正式组织协调和项目（管理）团队。

界面 1 属于正式组织协调，界面管理要依据合作协定，建立合作运行的制度和方式，运用必要的约束和激励手段以保证跨界面的信息交流和技术程序连接能够实现。它主要负责处理战略联盟内部比较重要和复杂的事务，而不是把时间浪费在日常协作方面。因此，其主要任务有：建立管理团队，协助并领导企业战略联盟改善工作、提高效率；为界面 2 间的非正式组织协调设计支撑机制并通过管理团队付诸实施；负责搜集产品市场和技术信息，为合作开发新产品项目奠定信息基础；评估战略合作项目绩效，优化战略运作流程。

界面 2 包含非正式组织协调和项目团队两个方面。二

者是相互协调、相辅相成的关系。

首先, 非正式组织协调属于自然发生的, 对于日常活动的管理非常有效, 因为在战略合作项目内, R&D 主导型企业的核心能力部门(R&D 部)和市场营销主导型企业的核心能力部门(市场营销部)的成员, 为了共同的项目而进行频繁互动, 在信息交流和沟通的过程中, 两部门成员之间在一定程度上形成默契配合、相互协作的工作氛围, 会有效促进项目合作, 并有利于提高工作效率。

当然, 非正式组织的协调需要有一定的支撑机制, 其目的在于更加有效地开展非正式组织协调, 因此, 加强以下几个方面的管理十分必要: 强调联盟整体观念, 提高不同企业部门员工的协作意识; 就整个战略合作项目的运作过程进行联合培训, 使员工熟悉产品从提出创意到研发再到市场销售的整个过程; 在条件许可的情况下, 成员企业的核心能力部门间可以进行员工岗位轮换, 使合作双方彼此更加了解, 以提高企业和部门间的信任和支持^[1]。

其次, 项目团队是指由来自不同企业的成员组成的承担相应责任的管理团队(或叫协调委员会), 其成立的目的在于克服非正式组织协调的缺点和不足, 因为非正式组织属于自然形成的, 没有能力克服协作过程中产生的矛盾和摩擦。尽管这种项目团队可能是非正式的或动态变化的, 但是它聚集了双方职能部门中有经验、有智慧且富有责任感的员工, 有利于协作水平的提高和绩效的改善。遵循模糊处理的原则, 项目团队可以从以下几个方面发挥作用:

跨职能整合, 从 R&D 部门和市场营销部门合作的宗旨出发尽量整合有效资源, 争取战略合作项目的顺利开展;

充分沟通, 使信息能够在成员企业职能部门间充分传递, 以消除界面内的隔阂, 实现“管大家与大家管”的融合;

协商合作, 当成员企业部门间的合作出现矛盾和问题时, 项目团队要本着协商合作的精神, 充分沟通, 最终消除横向界面存在的问题。

另外, 针对横向界面的特征, 在进行界面 1 和界面 2 的管理时还要注意共识性、开放性、约束性和约定性。共识性是指在界面横向协调的过程中, 界面各方面需要共同的认识基础, 即目标认同、手段认同、程序规则认同、利益和责任认同等; 开放性是指组织或部门之间要建立信息开放的界面; 约束性是指在利益共享和风险共担的商业过程中, 即使界面模糊化也需要有约束力的契约保障以及相应的制度环境; 约定性是指在碰到契约之外的动态的、复杂的情况时, 组织需要有诸如习惯性约定等文化性的潜在制度规则。总之, 界面管理是建立在约束性和约定性基础之上的, 是需要共识和开放前提的^[9]。

综合以上分析, 联盟企业间 R&D/市场营销界面管理的方法、原则以及界面 1 与界面 2 的相互关系如图 3 所示。

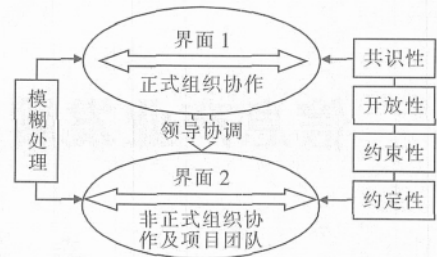


图3 界面管理的方法、原则以及两界面间相互关系

3 结束语

本文针对以 R&D 主导型企业和市场营销主导型为成员组成的战略联盟, 运用界面及界面管理的基本理论对该联盟所形成的界面进行了分析和研究, 由于缺乏相关的实证研究作为依据, 故对于该战略联盟运作效率的测评有待进一步研究。另外, 该战略联盟只是 R&D 主导型企业和市场营销主导型企业的联合, 如果出于加强整体市场竞争力的考虑, 联盟规模可以进一步拓展, 比如可以发展物流、制造等方面核心能力较强的企业加入联盟。

参考文献:

- [1] W.E.Souder, Chakrabarti, K.Aick. The R&D/Marketing Interface: Results from an Empirical Study of Innovation Projects [J]. IEEE Transactions on Engineering Management, 1978, 25 (4): 88- 93.
- [2] Ashok K.Gupta, S.P.Raj, David Wilemon. Managing R&D—Marketing Interface[J]. Research Management, 1987, 30(2): 38 - 43.
- [3] 郭斌, 陈劲, 许庆瑞. 界面管理: 企业创新管理的新趋向[J]. 科学学研究, 1998, 16(1): 60- 67.
- [4] 刁兆峰, 余东方. 论现代企业中的界面管理[J]. 科技进步与对策, 2001, 18(5): 85- 86.
- [5] 徐磊. 如何建立有效的界面——关于技术创新界面管理的探讨[J]. 科研管理, 2002, 23(3): 79- 83.
- [6] Eric von Hippel. “Sticky Information” and the Locus of Problem Solving: Implication for Innovation [J]. Management Science, 1994, (4): 429- 436.
- [7] 官建成, 靳平安. 企业经济学中的界面问题研究[J]. 经济理论与经济研究, 1995, (6): 67- 69.
- [8] 华锦阳, 张刚. 试论界面管理发展的三个阶段[J]. 科研管理, 2000, 21(2): 35- 42.
- [9] 华锦阳, 陈劲, 许庆瑞. 企业创新过程中的界面问题成因分析[J]. 科研管理, 2000, 21(4): 97- 104.
- [10] M.Porter. 竞争优势[M]. 北京: 中国财政经济出版社, 1998.
- [11] Mark A.A.M. Leenders, Berend Wierenga. The Effectiveness of Different Mechanisms for Integrating Marketing and R&D[J]. The Journal of Product Innovation Management, 2002, 19(4): 305- 317.

(责任编辑: 来 扬)