

跨行业战略联盟：实践、理论和启示

王广生

(伦敦帝国理工学院 商学院, 伦敦 SW7 2AZ)

摘要:跨行业战略联盟作为一种有别于传统战略联盟的模式,已经在国内外得到应用。在梳理现有研究成果并引入跨行业战略联盟概念的基础上,分析了跨行业战略联盟的主要特点,提出了其研究范式;并通过对3个经典案例的分析,总结了跨行业战略联盟的建构步骤,探讨了跨行业战略联盟的管理方法;最后指出了今后的研究趋势,认为跨行业战略联盟必须重视文化管理、资源管理,并构建相互的信任。

关键词:跨行业战略联盟;战略联盟;企业战略

DOI:10.3969/j.issn.1001-7348.2011.01.006

中图分类号:F271

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2011)01-0024-04

0 引言

当下,市场竞争日趋激烈,大多数企业不得不重新审视自己的战略。许多企业选择通过合作来提高自身的竞争力,因此战略联盟已经成为业界和学界关注的热点。战略联盟的核心在于,两个或者更多企业的资源的共享和利用。而这种资源的整合与共享,对企业来说是很有吸引力的。但是,统计资料表明,战略联盟的失败率高达70%,其中40%~50%的战略联盟在成立5年之内即宣告失败。有学者认为,战略联盟失败的原因在于联盟的管理、文化、共同的目标以及不可预测的风险等。但是本研究认为,在传统意义上的战

略联盟中,企业之间的相互竞争才是联盟失败的根源。联盟企业之间的竞争不仅可能导致联盟管理的冲突,而且可能使既定目标难以实现。为规避这种矛盾,密歇根大学斯科特博士率先提出了跨行业联盟(Cross-industry Alliance)的概念。这种战略联盟不仅具有资源共享优势,而且从根本上避免联盟企业间的矛盾,能够最大程度地减少联盟中的问题和联盟失败的可能性。事实上,这种联盟已经在业界兴起,但是我国学界对这种联盟的研究还略显滞后,现有的论文大多处于描述、引介和评述层面。所以,对这种联盟的深入研究不仅尤为迫切,而且具有重大的理论价值和现实意义。

参考文献:

- [1] GALIJ. Technology, employment, and the business cycle: Do technology shocks explain aggregate fluctuations? [J]. American Economic Review, 1999, 89: 249-271.
- [2] PER KRUSELL. Capital-skill complementarity and inequality: A macroeconomic analysis [J]. Econometric, September 2000, 68(5): 1029-1053.
- [2] JULIO J. ROTEMBERG. Stochastic technical progress, smooth trends, and nearly distinct business cycles [J]. American Economic Review, 2003(12): 1543-1558.
- [4] CHANG AND HONG. Do technological improvements in the manufacturing sector raise or lower employment? [J]. American Economic Review, March 2006, 96: 352-368.
- [5] CLAUDIO MICHELACCI, DAVID LOPEZ-SALIDO. Technology shocks and job flows [J]. Reviews of Economic Studies, 2008(74): 1195-1227.
- [6] 张军. 改革以来中国资本形成与经济增长: 一些发现及其解释 [J]. 世界经济文汇, 2002(1): 18-31.
- [7] 齐建国. 中国总量就业与科技进步的关系研究 [J]. 数量经济技术经济研究, 2002(12): 24-29.
- [8] 葛新权, 金春华. 科技进步对就业增长贡献的测定方法 [J]. 北京机械工业学院学报, 2004(6): 45-49.
- [9] 姚战琪, 夏杰长. 资本深化、技术进步对中国就业效应的经验分析 [J]. 世界经济, 2005(1): 58-67.
- [10] 余源源. 中国技术进步的就业效应: 基于VAR模型的实证分析 [J]. 软科学, 2008(6): 1115.

(责任编辑: 万贤贤)

收稿日期: 2010-05-20

作者简介: 王广生(1987—), 男, 河南西华人, 伦敦帝国理工学院商学院硕士研究生, 研究方向为战略联盟、企业战略管理。

1 国内外研究现状评述

国内外关于跨行业战略联盟的研究文献截至目前不到10篇。斯科特博士在知识产业领域提出了跨行业联盟的概念,对大学和企业的联盟进行了有一定深度的研究,对跨行业联盟的形成机理进行了探讨。之后有学者进一步指出,产业战略联盟兴起的原因是市场的交集要求企业具有跨行业的运作能力。迈克从资源学说的观点出发,揭示了跨行业联盟形成的必然性。他认为跨行业战略联盟能够提升企业的盈利,在企业进入新的市场方面也有很大的促进作用。以上是国外对跨行业战略联盟的主要研究成果,但它们目前都还不尽成熟。斯科特博士的论文虽然开启了对跨行业战略联盟进行系统研究的先河,但是他仅从教育管理学的角度进行了论述,具有一定的局限性;而后的两位学者虽然对跨行业联盟形成的机理进行了探讨,但是缺乏对联盟特点的界定以及优势的分析。

目前,我国尚无学者引入跨行业战略联盟的概念,但是张钢、倪旭东提出了R&V非竞争性战略联盟的概念。他们基于案例分析,阐述了利用现实资源(Real Resource)和虚拟资源(Visual Resource)的整合创造价值的思想,并指出了其形成机理和运行模式。潘勇、于克信把R&V非竞争性战略联盟与传统的战略联盟进行了比较,指出了其内在优势。王江涛较为系统地总结了R&V非竞争性战略联盟的特点和价值,并分析了联盟的构建和管理,揭示了对我国自主创新的启示。薛捷总结了R&V非竞争性战略联盟的研究成果,并将其加以推广和外延;界定了非竞争性战略联盟的概念,而且对10个非竞争性战略联盟案例进行了列表分析,阐述并总结了这些典型案例的启示。本研究认为,非竞争性战略联盟与跨行业战略联盟的本质是一致的,即利用联盟企业之间不同的目标市场避免联盟企业之间的竞争,进而从根本上避免了不可调和的矛盾。但是我国学者的研究仍存在一定的局限性:第一,R&V非竞争性战略联盟仅是跨行业战略联盟的一种,而且现有的3篇文献所作分析均基于绿盛食品和天畅网络的案例,代表性不强,对理论的提炼和总结还不够;第二,薛捷虽然提出了非竞争性战略联盟的概念,但是缺乏对国外理论的借鉴,而且仍然处于对案例的描述和评介阶段,没有对研究范式进行总结。

2 跨行业战略联盟的定义和内涵

波特首先提出了战略联盟的概念,他认为战略联盟是相互独立的两个或两个以上组织之间形成的、基于一系列目标和商业需要的正式的合作关系。本研究认为,根据联盟成员运作领域的不同,战略联盟可以分为两类:传统战略联盟和跨行业战略联盟。

所谓传统战略联盟,即在战略联盟之中,有两个或

者两个以上的联盟成员在同一行业运作,并且它们之间存在直接或者间接的竞争关系。所谓跨行业战略联盟,即在战略联盟之中,联盟成员运作的行业互不相同,它们之间不存在直接或者间接的竞争关系。综上所述,跨行业战略联盟是运作不同行业的、相互独立的两个或以上组织之间形成的、基于一系列目标和商业需要的正式的合作关系。与传统战略联盟相比,跨行业战略联盟有以下特点:

(1)联盟内部的非竞争性。因为联盟成员运作的行业互不相同,它们之间不存在直接或者间接的竞争关系,所以成员之间不存在固有的矛盾和利益纷争。加之资源的整合会促进各自的利益,并达到共同的目标,因此联盟因为内部竞争而失败的风险得以避免。

(2)联盟资源的立体整合。根据资源学说的观点,跨行业战略联盟在利用共享资源时,不存在对对方资源的掠夺和占有,而是通过整合进一步提高各方在各自行业的竞争力,是一种共赢互利的局面。

(3)联盟边际效用递增性。由于跨行业战略联盟内部不存在竞争,随着联盟成员数量的增加,联盟可利用的资源会增加,但是管理联盟的成本却不会大幅增加,所以成员获得的利益会递增。这与传统战略联盟随着成员的增加,管理成本和内耗会显著增加不同。

3 跨行业战略联盟的研究范式

目前,学界对跨行业战略联盟的研究范式还没有进行深入的探讨。国外学者对商业研究的范式作了系统的探讨,并对定性分析以及定量分析的方法进行了详细的论述。本研究认为,对跨行业战略联盟的研究,要遵循社会科学研究范式,将其当作一种常态科学进行研究;应强调实证分析,但是要避免实证主义的局限。所以,后实证主义范式是值得借鉴的。后实证主义范式强调社会科学与自然科学的区别,着眼于社会组织整体与构成成分的逻辑联系,以案例分析作为主要研究途径。

4 跨行业战略联盟的案例分析

笔者以国内外的3例跨行业战略联盟为案例,通过实证分析对理论进行归纳和提炼。

4.1 伦敦地铁公司和《地铁报》的战略联盟

伦敦地铁公司(Transport for London)是伦敦的地铁运营商,有250个地铁站,每天客流量超过220万人。联合报业公司是英国报业垄断集团,发行《每日邮报》(Metro)等多种报刊。二者结合成为战略联盟,伦敦地铁公司为联合报业公司提供场地,在250个地铁站均设立报纸领取区域;联合报业公司提供免费《每日邮报》,供乘坐地铁的乘客阅读。该联盟使双方获得如下利益:伦敦地铁公司通过免费报纸,给乘客提供了一定的附加增值服务;对联合报业公司来讲,它增加了报纸

的发行渠道,扩大了发行量,因此也得到更多的广告收入。

4.2 微软公司和伦敦帝国理工学院的战略联盟

微软公司是世界最大的电脑软件提供商,其主要产品为 Windows 操作系统、Internet Explorer 网页浏览器以及 Microsoft Office 办公软件。伦敦帝国理工学院则是一个专精于科学技术和医学的大学,研究水平被公认为在英国大学三甲之列,商学院的研究也位于世界前列。在联盟中,微软公司将为帝国理工学院提供企业的相关数据、实验场所和试验基金,而帝国理工学院则将提供其优秀的科研人员作为微软的智力支持,合作所得到的科研成果可以为微软公司研发产品、完善产品以及开拓市场提供参考。通过两者的合作,可以预见的成果有:帝国理工学院科研平台、科研经费以及科研成果的增加;微软公司将以很低的成本获得更多的顶尖研究成果,为以后的公司决策和未来发展提供参考。

4.3 耐克公司(Nike)和苹果公司(Apple)的战略联盟

耐克公司是全球著名的体育用品制造商,该公司生产包括服装、鞋类、运动器材等在内的多种体育用品。苹果公司的核心业务是电子科技产品,目前全球电脑市场占有率为 3.8%,其数码产品 iPod 在市场中处于领先地位。耐克公司和苹果公司组成战略联盟,推出 Nike+iPod 跑步酷炫装备。这种装备由 3 部分组成: Nike Plus 运动鞋、发射数据、放置在左鞋鞋垫下凹槽的芯片以及“数据接收器”。每次跑步结束后,“数据接收器”储存的数据可上传到 Nike Plus 在线社区,运动者从而可以得到详细的专业分析和相关建议。该战略联盟使双方共同推出了创新产品,开拓了新的市场,抓住了市场细分。耐克副总裁特雷弗·爱德华兹指出, Nike Plus 将现实世界与数字化世界进行了完美结合。

4.4 跨行业战略联盟的建构步骤

王江涛认为,非竞争性战略联盟的构建有以下 5 个步骤:市场机遇识别、基于核心资源的联盟伙伴选择、R&V 战略联盟组织模式设计、R&V 战略联盟的运行以及联盟的反馈与学习。这些观点可以借鉴到跨行业战略联盟中。根据以上所列举案例的联盟形成过程,本研究认为跨行业战略联盟的建构分为如下 4 个步骤:一是战略定位,即对自身所采取的现有战略的审视,以及对以后可能采取战略的思考;二是对联盟伙伴的评估和选择,即对可能的联盟成员进行考察和评估,从而选择适合自身的联盟伙伴;三是对联盟模式的策划和联盟目标的界定,即对联盟成员共享什么资源、如何共享资源以及联盟的运作模式和目标进行规划;四是联盟的正式运行,即联盟成员按照既定的运行模式对共享资源进行利用,实现自身的利益。其中,联盟的正式运行标志着联盟构建的完成。

5 跨行业战略联盟的管理

所谓跨行业战略联盟的管理,即通过各种各样的方式使联盟能够和谐运行,例如共享权力、增加沟通、建立信任,等等。由于跨行业联盟成员所处行业不同,给联盟的管理也带来了一定的挑战,因此建立合理的管理模式便显得尤为重要。

5.1 跨行业战略联盟的文化管理

斯凯恩认为,企业文化是在一定的社会大背景下通过实践形成的、被全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范以及行为准则的总和。由于跨行业战略联盟成员所处行业不同,所以其企业文化往往也会大相径庭。例如,微软的企业文化是宽容和自由,但帝国理工学院却提倡科学和严谨。而现有文献揭示,文化冲突是联盟失败的一个重要原因。所以,在联盟中必须积极预防由文化不同而引起的文化冲突。本研究认为,避免文化冲突的方式主要有 3 种:第一,提倡尊重对方文化的观念,即联盟成员要对彼此的文化互相尊重,和谐共处,形成一种融洽的联盟氛围。第二,要促进联盟文化的互相融合,成员之间可以汲取对方文化的优点,形成新的并不矛盾的联盟文化。例如,微软和帝国理工的战略联盟可以通过融合形成一种崇尚科学、百家争鸣的新文化。第三,要建立文化冲突的调控机制,即联盟领导要密切关注有无文化冲突产生,及时采取措施进行调控和管理,从而避免联盟的失败。

5.2 跨行业战略联盟的资源管理

跨行业战略联盟共享的资源,可以衍生出成员各自单独所拥有资源不具备的价值,而且成员之间不存在互相竞争的关系,因此从总体上来说互惠互利的。在资源管理方面,要考虑以下 3 个方面。第一,要实现衍生资源的最大化,即要使共享资源发挥出最大效应,实现 1+1 大于 2 的共享作用,从而最大限度地增强自身竞争力。第二,对共享资源的管理要建立明晰的权责。例如,伦敦地铁公司和联合报业公司签订了详细的战略联盟协议,明确地规定了联盟双方对资源的管理责任。第三,要整合联盟的人力资源,要帮助参与战略联盟运作的人员转换自己的角色,避免抵制情绪,适应联盟的要求,实现战略联盟的共同利益。

5.3 跨行业战略联盟的信任建立

战略联盟的信任是指成员之间对彼此的正直和诚恳的认可程度。因此,信任可以增强联盟的凝聚力,提高联盟的运行效率。战略联盟的信任有 3 个层次:不信任、基本信任、很信任。由于跨行业战略联盟成员之间不存在竞争关系,它们之间信任的建立比传统联盟更加容易。在信任建立过程中,最重要的是要实现信息的共享和运作的透明,即联盟各方要加强沟通,实现信息的均衡,接受彼此的监督,从根本上杜绝暗箱操

作,进而增强彼此的信任。例如,微软将自己企业的内部数据提供给帝国理工学院的专家,供他们分析和研究;而这些研究成果,又将提供给微软作为决策参考。此外,联盟还要合理地分配利润,避免利益分配不均带来的信任危机。

6 结论和展望

本研究把跨行业战略联盟的概念正式引入国内,概括了其特点,探讨了其研究范式;并利用案例分析的方法,分析了经典的跨行业战略联盟实例,总结了其构建的步骤和管理的3个重要方面,即文化管理、资源管理和信任建立。本研究认为,今后对跨行业战略联盟的研究可以从以下几个角度着手:第一,详细探讨跨行业战略联盟的联盟模式,根据联盟成员的经济实力等属性的不同,抽象出联盟组成的几种模式,总结出基本特点;第二,引入成熟的战略联盟理论,并结合跨行业战略联盟的实际情况加以改进,对案例进行深入分析;第三,建立数学模型,对跨行业战略联盟进行高度抽象和定量分析。此外,以后的研究还可以利用时间验证和比较研究,考察研究成果的可靠性和正确性。

参考文献:

- [1] ZINELDIN, MOSAD, DODOUROVA MARIANA. Motivation, achievements and failure of strategic alliances: The case of Swedish auto-manufacturers in Russia [J]. *European Business Review*, 2005, 7(5).
- [2] CHRISTEL LANE, REINHARD BACHMANN. Trust within and between organizations. conceptual and empirical applications [M]. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- [3] Choose your partners [J]. *Journal of Business Strategy*, 1995, 28(6).
- [4] SCOTT G ROSEVEAR. Understanding the formation of a cross-industry alliance in the knowledge industry [D]. Ann Arbor: University of Michigan, 1999.
- [5] LUBATKIN M, FLORIN J. LANE P J. Learning together and apart: a model of reciprocal interfirm learning [J]. *Human Relations*, 2001, 54(10).
- [6] MIKKEL LUCAS OVERBY. Partner selection criteria in strategic alliances: when to ally with weak partners [C]. DRUID Working Paper, 2005.
- [7] 张钢,倪旭东. R&V 非竞争性战略联盟:一个案例研究 [J]. *研究与发展管理*, 2007(8):1-7.
- [8] 潘勇,于克信. R&V 非竞争性战略联盟比较优势分析 [J]. *经济理论*, 2007(1):26-27, 103.
- [9] 王江涛. R&V 非竞争性战略联盟研究 [D]. 大连: 东北财经大学, 2007.
- [10] 薛捷. 非竞争性战略联盟:一种创新的战略联盟形式 [J]. *科技管理研究*, 2009(5):43-45, 49.
- [11] PORTER M. *Competitive advantage* [M]. New York: Free Press, 1985.
- [12] BING SHENG TENG. A Resource-based theory of strategic alliances [J]. *Journal of Management*, 2000, 26(1): 31-61.
- [13] ALAN BRYMAN, EMMA BELL. *Business research methods* [M]. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- [14] GEORGE RITZER, BARRY SMART. *Handbook of social theory* [M]. London: Sage Publications, 2003.
- [15] MARTIN HOSCIK. TfL to renew METRO's distribution contract [CP/DK]. [2010-2-21]. <http://www.mayor-watch.co.uk/tfl-to-renew-metro%E2%80%99s-distribution-contract/20109817>.
- [16] MICROSOFT CORPORATION. Welcome to the Microsoft Visitor Centre [CP/DK]. [2010-3-21]. <http://www.microsoft.com/about/companyinformation/visitorcenter/default.aspx>.
- [17] IMPERIAL COLLEGE LONDON. Microsoft chooses Imperial College Business School as partner for new collaborative innovation club [CP/DK]. [2010-2-21]. http://www3.imperial.ac.uk/newsandeventspggrp/imperialcollege/businessschool/newssummary/news_21-2-2010-12-55-7,newsid=85061.
- [18] 覃唐. 遇强则强 耐克奔跑在新规则下 [CP/DK]. [2010-2-25]. http://oxford.icxo.com/htmlnews/2007/11/21/1216639_1.htm.
- [19] HARRIGAN K R. *Strategies for joint ventures* [M]. Lexington, MA: Lexington Books, 1985.
- [20] SCHEIN E H. Coming to a new awareness of organizational culture [J]. *Sloan Management Review*, 1984(25): 3-16.
- [21] STEPHEN COOK. Middleborough road rail separation alliance case study [R]. The Alliancing Association of Australasia Limited, 2008(7).
- [22] AULAKH P S, K MASASKI, S ARVIND. Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioral approach [J]. *Journal of International Business Studies* (Special Issue), 1996, 27:1005-1032.
- [23] BARNEY J B, M H HANSEN. Trustworthiness as a source of competitive advantage [J]. *Strategic Management Journal*, 1994, 15:175-190.
- [24] DAVID LEI, ROBERT A. PITTS. *Strategic management: building and sustaining competitive advantage* [M]. London: Cengage Learning, 1996.

(责任编辑:赵峰)