

科技型小微企业战略联盟取向 及阶段性风险管理研究

齐庆祝,张沁,王琴,杨跃虎

(天津工业大学管理学院,天津 300384)

摘要:从我国科技型小微企业实际特点出发,基于战略联盟双风险模型——关系风险和绩效风险,从资产资源和知识资源两个维度,构建了科技型小微企业战略联盟取向的“资源—风险”匹配模型和管理措施;针对科技型小微企业战略联盟构建过程中不同阶段的实际特点,提取了影响联盟成功的关键风险因素和风险管控措施。

关键词:科技型小微企业;战略联盟;风险管理

DOI:10.6049/kjbydc.201306X128

中图分类号:F276.3

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2014)05-0084-04

0 引言

全球金融危机爆发后,我国小微企业的生产经营一直差强人意,大部分企业勉力而行,此种情况从2011年开始不断恶化,小微企业步履维艰,不但影响国家正常的经济增长,而且对社会和谐稳定也造成了不良影响。2012年党的十八大明确提出要“支持小微企业特别是科技型小微企业的发展”,自此,科技型小微企业成为人们关注的焦点。

小微企业是对小型企业、微型企业、家庭作坊式企业、个体工商户的统称。在国际上,一般以企业人数、资产总额来定义小微企业,各国由于发展水平不同而存在差异,我国《中小企业划型标准规定》明确了中型、小型、微型企业的划分标准,具体根据企业的从业人员、营业收入和资产总额3项指标,结合行业自身特点给出明确界限^[1]。科技型小微企业是指符合《中小企业划型标准规定》,主体是科技人员,主要从事高新技术产品的科学研究、研制、生产、销售,以科技成果商品转化以及技术开发、技术服务、技术咨询为主要内容,独立核算或相对独立核算的智力密集型企业。

当前,在全国各地的高新技术开发区中,存在相当数量的科、技、工、贸一体化的科技型小微企业。实践证明,科技型小微企业是发展高新技术产业的重要组成部分,是推动整个社会科技发展的重要力量。科技型小微企业具有以下特点:①规模小,投资少。科技型

小微企业的人员通常在10~100人之间,规模较小,企业具有独立的财务体系,具有法人资格,可以独立从事民事活动以及承担民事责任,但相当部分的科技型小微企业财务体系不完善,资产总额少,风险承担能力差,在融资机构中信用等级较低,银行对大多数科技型小微企业都缺乏信心,不愿意为其提供资金支持,从而限制了科技型小微企业的发展;②人员年轻化,素质高。在科技型小微企业中,高素质、高学历的科研人员占绝大多数,平均年龄一般不超过35岁,这种人才年轻化的结构优势在电子、通信行业中表现得尤为明显;③市场灵敏度高,创新性和灵活性强。科技型小微企业对市场需求反应迅速,可根据市场需求快速研发出创新产品^[2]。

在当今经济全球化和市场环境不确定性加剧的情况下,传统的对抗竞争逐步为合作竞争所代替,战略联盟已成为企业间合作和实现企业可持续发展的重要战略选择。对于科技型小微企业来说,通过构建战略联盟,能够实现技术、知识的快速传播,降低研发成本和风险,提升企业核心竞争力。然而在现实中,科技型小微企业在选择战略联盟时遇到了一个共性问题——高失败率。因此,根据企业自身特点,对企业战略联盟中的风险进行有效识别并加以科学管控,对于科技型小微企业具有重要意义。

1 企业战略联盟风险

企业战略联盟主要包括从事相似活动公司间的横

收稿日期:2013-07-15

基金项目:天津市哲学社会科学研究规划项目(TJGL11-079);天津市科技发展战略项目(10ZLZLZF03900)

作者简介:齐庆祝(1975-),男,黑龙江宁安人,博士后,天津工业大学管理学院副院长,副教授,硕士生导师,研究方向为创新管理、战略管理。

向联盟和从事互补性活动企业间的纵向联盟^[3]。对于科技型小微企业来说,横向联盟是科技型小微企业与其它企业组成的排他性集团,各企业处于对等地位,通过信息、物质交流等实现联盟的自我调节以维持联盟的运行。横向联盟有利于促进科技型小微企业与其它企业在技术、资金、市场等方面的紧密合作,强化产品研发实力,降低研发风险。纵向联盟类似宝塔式垂直结构,以一个大型核心企业为主体,科技型小微企业则处于下层。纵向联盟一般通过核心企业的管理协调实现联盟的有效运行,科技型小微企业依赖核心企业的资金、市场、管理等资源,一般处于从属地位。

战略联盟涉及多主体间的相互协作,风险管理不可忽视,学者们对战略联盟风险的研究由来已久。Schwer和Yucelt(1984)提出了4种战略联盟风险:商业风险、个人风险、职业风险和非关键风险;Aveni和Il-initch(1992)区分了战略联盟的系统风险和破产风险;Ring和Van de Ven(1992)确认了战略联盟中两种不确定性:关于未来自然状态的不确定性、合作伙伴是否有能力依赖信任的不确定性。这也被认为是鉴于联盟特点对风险进行分类的雏形;Das和Teng(1966)两位学者提出了战略联盟的双风险模型,即联盟中存在两种基本风险:关系风险和绩效风险。关系风险是联盟成员间不能按照预期合作的可能性,而绩效风险是其它影响联盟绩效的因素,此模型在现代战略联盟风险管理中被广泛应用。本文以双风险模型为理论基础,针对科技型小微企业在战略联盟中可能遇到的关系风险和绩效风险进行分析,并对联盟构建过程中不同阶段的风险进行有效识别,进而提出针对性的风险管控措施。

2 基于“资源—风险”匹配的科技型小微企业战略联盟取向设计

2.1 科技型小微企业双风险的表现

在实际管理中,管理者不可能预测各种备择战略的期望,也无法为期望的概率赋值。因此,在组建战略联盟时,管理者更关心风险,即消极结果出现的可能。

(1)关系风险是战略联盟所特有的一种风险,源于联盟成员间合作。对于科技型小微企业来说,关系风险的一个重要来源是合作者的机会主义行为,联盟中的成员追求自身利益而不是联盟的共同利益,成员们的首要动机是以其它企业甚至整个联盟为代价追求自身利益。投机行为包括欺诈、占用合作者资源、隐瞒消息、含有隐藏日程、交付不合格产品或服务^[4],这些行为严重威胁联盟的生存,是战略联盟中特有的一种行为。在市场竞争中,如果企业没有选择战略联盟,也就没有源于合作的风险;而战略联盟基于成员间合作,所以关系风险不可避免。除了机会主义行为,关系风险也可能由于合作企业没有能力完成企业间合作而引起。此外,企业间文化差异也会导致严重的关系风险。

(2)绩效风险。虽然联盟中的成员都尽了最大努

力,但联盟依然走向失败,这源于内部和外部因素。对于科技型小微企业来说,绩效风险的来源主要包括3个方面:①环境因素(政策改变、经济衰退等);②市场因素(激烈竞争、需求波动等);③自身因素(关键领域能力的缺乏、运气不佳等)。由于绩效总是低于预期,因此绩效风险存在于联盟决策的每一部分。在联盟中,绩效风险由所有联盟成员共担,与单独从事一个项目不同,战略联盟中科技型小微企业可以依赖战略联盟来降低自身绩效风险。

2.2 科技型小微企业双资源的表现

企业特有的资源和能力构成其在市场中的竞争优势,而对于资源的有效管理是科技型小微企业联盟运作中的一项重要内容。科技型小微企业可以利用战略联盟达到“利用自身资源、开发新资源、保护资源、获得其它成员资源”4个目的。从资源管理角度来看,由于科技型小微企业自身特点,其面对的一个重要挑战就是在向联盟贡献资源的同时如何有效保护自身关键资源不流失。

科技型小微企业的资源分为两类:资产资源(Property)和知识资源(Knowledge)。①资产资源主要表现为产权明晰、所有权受到法律保护的各类实物资产以及受法律保护的专利、商标等,由于所有权壁垒,对资产类资源的保护十分明确而且易于实施;②知识类资源主要表现为难以识别的组织中的隐性技能和知识,对知识类资源的保护依赖于知识壁垒。对科技型小微企业来说,如果没有知识壁垒,其知识类资源就会很快被其它企业所模仿,从而丧失竞争优势和联盟地位。

2.3 “资源—风险”匹配导向的科技型小微企业联盟取向策略

战略联盟中成员的联盟取向是由其贡献的主要资源和感知到的主要风险决定的。Das和Teng^[5]构建了战略联盟取向模型,如图1所示。根据战略联盟中的风险和资源表现,科技型小微企业可以采用4种联盟取向:控制(Control)取向、柔性(Flexibility)取向、保护(Security)取向和效率(Productivity)取向。

		主要风险	
		关系风险	绩效风险
主要资源	资产	1. 控制	2. 柔性
	4. 效率	知识	3. 保护

图1 战略联盟取向匹配模型

(1)控制取向。当科技型小微企业为联盟贡献的主要资源是资产,且认定主要风险是关系风险时,企业会担心其资产被挪作它用,被其它联盟成员过度侵占。资产类资源虽然可以通过法律上的所有权得到保护,使其在未得到所有权人允许的情况下不被其它成员占有,但是存在一些取巧的途径,例如参与构建第三方经济实体,新的企业在己方原有市场中参与竞争,使得资产类资源被合资方使用,并影响自身企业效益。在这种情况下,科技型小微企业应该选择控制取向,确保其资产的使用符合预期。此时,科技型小微企业应对贡

献的资产类资源进行监控,在联盟初期采用契约控制,明确其资源的使用权限和范围,并在联盟运作过程中进行管理控制,追踪其资源使用情况,避免资源流失。

科技型小微企业可以采取3种控制取向措施:契约控制、股权控制和管理控制。①契约控制是指在联盟的契约中具体说明资产使用要求,其在所有的联盟类型中均是可行的;②股权控制是指在联盟中通过股份所有权来确保预期结果,其仅限于股权联盟,例如合资企业和少数股权联盟;③管理控制则通过对联盟运作的紧密监控达到资产保护目的。

(2)柔性取向。当科技型小微企业为联盟贡献的主要资源是资产类资源,且认定主要风险是绩效风险时,科技型小微企业所要思考的是:一旦联盟失败,其贡献的资源也会流失。此种情况下,科技型小微企业应该采取柔性取向。柔性取向使得联盟中的合作企业从严格的控制和长期协议中解放出来,从而确保科技型小微企业能够灵活应对环境变化,减少绩效风险。科技型小微企业应更多关注如何达到预期绩效,实现最大化收益。

科技型小微企业有多种方法实现柔性取向。①制定更能适应环境的短期和周期性契约;②采取投资少且易终结的少数参与联盟形式,如联合研发、授权等,少数参与联盟形式所需投资少,易于结束,而且不会导致巨大损失;③明晰资产分配的退出规定,因为联盟运作会模糊资源所有权,退出规定可以减少科技型小微企业对其所贡献资源的担心。

(3)保护取向。当战略联盟中科技型小微企业主要贡献的是知识类资源,并感知到较高的关系风险时,应该采取保护取向。关系风险主要指科技型小微企业的隐性知识和管理技巧等被其它联盟成员获得的可能性。当今市场竞争激烈,知识成为竞争的基础,联盟成为一种学习途径。企业通过组建战略联盟来获得其它企业的知识类资源,这意味着在未来的合作中其拥有更多的议价能力,能够更快获得收益。科技型小微企业为了保护自己的知识类资源,趋向于采取非紧密合作的联盟形式,合作者之间明确分工,减少知识类资源的流失,同时,对于敏感知识的传递和非法共享予以警告。

对于科技型小微企业来说,横向联盟中联盟成员之间处于平等地位,通过资源、能力方面的相互补充达到增强核心竞争力、降低研发成本等目的,但在联盟运作过程中,不可避免地会出现知识类资源的传播和扩散,从而降低企业间知识壁垒,产生资源流失问题,使自身资源失去独特性、不易模仿性,丧失核心竞争力。纵向联盟中,科技型小微企业大多处于从属地位,依靠核心企业的资源、管理等优势使得项目研发进程顺利,并且快速实现商品化、产业化。由于这种从属地位,科技型小微企业在联盟中一般处于创意、研发等初始阶段,其知识类资源的知识壁垒在后续商品化、产业化阶段被降低,贡献的资源向核心企业流失。因此,当科技型小微企业认定关系风险是主要风险时,应将注意力

集中于知识类资源流失问题上,采取保护取向。

(4)效率取向。当战略联盟中科技型小微企业主要贡献的是知识类资源,并感知到较高的绩效风险时,科技型小微企业会担心其知识类资源与其它联盟成员的资源结合无法产生预期的联盟绩效。鉴于此,联盟中的科技型小微企业应将关注的重心聚焦于知识使用效率,也就是在联盟中如何更有效地使用知识类资源从而达到预期收益,即采取效率取向。另外,如果企业间差异使得成员之间不能共享知识类资源,或者知识类资源在联盟运作中无法使用,则会产生严重的绩效风险。

采取效率取向的科技型小微企业需要聚焦于联盟资源整合,克服企业间学习壁垒,使得知识和技能贯穿企业边界,同时,关注资源在联盟运作中的使用并随时予以修正,以适应联盟需要。

3 科技型小微企业双风险在战略联盟构建不同阶段的表征

战略联盟构建可以分为4个阶段:选择联盟成员、构建联盟、联盟运作、评估联盟绩效^[6]。对于科技型小微企业来说,不同联盟阶段的风险表现不尽相同,各联盟阶段中的关系风险和绩效风险此消彼长,企业风险管控的目标是风险平衡。

3.1 选择联盟成员阶段

组建联盟的第一个阶段是选择联盟成员。对于科技型小微企业来说,成员选择要重点关注资源匹配和战略匹配两个方面。资源匹配是指在选择成员时一定要关注对方所拥有的资源能否共存或相互补充,即资源有效整合,这与科技型小微企业自身资源实力不足的特点相关,也直接关系联盟最终的绩效;战略匹配是指与所选择合作者的战略目标可以兼容,不会互相冲突,如果企业战略目标相互冲突,则联盟中会产生严重的关系风险进而导致联盟失败。

因此,在选择联盟成员阶段,科技型小微企业要兼顾资源和战略两个方面的匹配情况。资源相互补充会使得战略联盟具有竞争优势,如规模经济、首动优势等,而战略匹配会降低联盟运作过程中关系风险发生的几率。此外,基于科技型小微企业自身实力不足的缺陷,要对所选择联盟成员的目的进行全面考察,尽量避免选择怀有隐藏目标的成员,特别是将联盟当作掠夺资源工具的成员。

3.2 构建联盟阶段

战略联盟拥有多种结构,从合资企业、少数股权联盟到联合生产、联合营销、合作研发等,不同结构对应不同的联盟目标。与一般企业相比,科技型小微企业战略联盟构建需要关注柔性和刚性两方面的特征。在竞争激烈的环境下,柔性可以提升科技型小微企业对环境变化的有效反应能力,弥补规模小、实力弱的缺陷,降低绩效风险。然而柔性不是在任何情况下都合适,战略联盟经常被视为一种非紧密的合作形式,缺乏

强有力的权力结构,此时需要刚性来巩固成员间关系,并且强迫联盟成员更多地关注联盟共同利益,最大程度地减少关系风险。

鉴于柔性和刚性的冲突,科技型小微企业要关注刚性和柔性两种取向的平衡,这是在联盟构建阶段必须认真思考的事情。一般来说,科技型小微企业要对环境进行分析,预估柔性需求等级,选择合适的联盟结构。同时,添加一些附加因素,如股权交换、附加协议等,增加联盟结构的刚性来降低关系风险。

3.3 联盟运作阶段

对科技型小微企业来说,此时联盟中最大的风险是成员间合作。合作意味着联盟成员追求共同利益,约束机会主义行为。在没有充分合作的情况下,联盟成员会为了追求自身利益而损害联盟成员甚至联盟整体利益,产生严重的关系风险。但是,在联盟中过分强调合作或忽视竞争亦不可取,战略联盟的本质是合作与竞争,是市场和内部运作的结合,竞争在联盟中依然有着很重要的作用。

公开公正的竞争区别于机会主义行为,是联盟中必不可少的内容。科技型小微企业在联盟运作过程中既

要在重视关系风险的前提下强调合作,也不能忽视在健康的市场竞争中壮大自己,但要有效区分竞争和投机。

3.4 绩效评估阶段

联盟绩效评估是对各联盟成员达成预期目标程度的评估。对科技型小微企业来说,这一阶段的风险主要是关系风险。此时风险来源主要视评价指标而定,如果评价指标偏重于短期目标则意味着企业更加重视短期收益,对长期投资没有信心,联盟绩效评估会严重依赖于经济指标和市场指标,可能导致合作终止;如果过度偏重于长期目标,则企业会始终关注联盟最终目标,这是一个漫长的过程,若联盟成员在这个过程中没有关注到短期收益,就很可能对联盟失望,从而退出联盟。

因此,科技型小微企业在这个阶段要注重短期目标和长期目标的结合,在联盟管理的每个阶段都选定合理可行的目标,实现联盟平稳运行。同时要设置绩效反馈机制,及时获得联盟成员对绩效的态度,采取相应对策以有效避免因目标设置问题而产生关系风险。

根据科技型小微企业在联盟构建过程中4个阶段的双风险表现,本文提取了关键风险影响因素,并提出了相应防范措施,如表1所示。

表1 战略联盟阶段性风险及应对措施

联盟阶段	关键风险因素	双风险特征	防范措施
1、选择成员阶段	资源匹配与战略匹配	关系风险大于绩效风险	①所选联盟成员间资源互补 ②仔细甄别联盟成员联盟动机 ③所选联盟成员间战略目标相互兼容
2、构建联盟阶段	柔性结构与刚性结构	关系风险大于绩效风险	①进行环境分析来预估柔性需求 ②选择合适的联盟结构形式 ③以刚性附加因素约束成员间合作机制
3、联盟运作阶段	相互合作与相互竞争	绩效风险大于关系风险	①正确界定竞争行为与投机行为 ②约束成员机会主义行为 ③在充分合作的意愿下开展公平竞争
4、绩效评估阶段	短期目标与长期目标	关系风险大于绩效风险	①设定共同合理的长期联盟目标 ②设置切实可行的阶段性短期联盟目标 ③设置绩效反馈机制

4 结语

作为帮助小微企业度过“幼年期”的有效工具,战略联盟得到了众多科技型小微企业的青睐,但是科技型小微企业对于战略联盟的风险还没有一个清晰的认识。本文认为,科技型小微企业在选择战略联盟时要关注如下几点:①在实施企业战略联盟时,科技型小微企业要对联盟中关系风险和绩效风险进行明确界定,以便采取有针对性的防范措施;②科技型小微企业要依据其贡献资源的不同特性和面临的风险类型,通过控制(Control)、柔性(Flexibility)、保护(Security)和效率(Productivity)4种战略取向,有效防范联盟风险;③科技型小微企业在战略联盟构建的4个阶段,要认真权衡资源匹配与战略匹配、柔性结构与刚性结构、合作与竞争、短期目标与长期目标的平衡关系,成功实施战略联盟。

参考文献:

- [1] 王俊峰,王岩.我国小微企业发展问题研究[J].商业研究,2012(9):86-93.
- [2] 秦瑶.商业银行如何支持科技型小微企业发展[J].现代金融,2012(3):40-41.
- [3] 许箫迪,王子龙.基于战略联盟的企业协同创新模型研究[J].科学管理研究,2005,6(23):12-15.
- [4] ARVIND PARKHE. Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of inter-firm cooperation[J]. Academy of Management Journal, 1993, 36(4):794-829.
- [5] T K DAS, BING SHENG TENG. Managing risks in strategic alliances[J]. Academy of Management Executive, 1999, 13(4):50-62.
- [6] T K DAS, BING SHENG TENG. Sustaining strategic alliances: options and guidelines[J]. Journal of General Management, 1997, 22(4):49-64.

(责任编辑:万贤贤)