

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学 号: 200114002

UDC _____

学 位 论 文

企业战略联盟组建与运行研究

Research on the construction and operation
of enterprise strategic alliances

王新明

指导教师姓名: 周 星 副教授

申请学位级别: 硕 士

专业名称: 企 业 管 理

论文提交日期: 2 0 0 4 年 5 月

论文答辩时间: 2 0 0 4 年 6 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2 0 0 4 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2004年5月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

2004年05月 日

中文摘要

企业战略联盟的发展伴随着许多企业成功的喜悦和失败的痛苦,为了能对战略联盟有更深刻的认识,笔者在本文中对企业战略联盟的组建与运行问题进行了研究,文章结构如下:

引言部分简单介绍了该论文的选题背景和意义。

第一章是相关概念界定及文献综述。笔者从战略联盟的概念出发,介绍了战略联盟出现的理论基础,然后对战略联盟研究的现状进行了描述,最后,对重要的几篇理论文献进行了具体探讨。本章内容是后续章节进行深入研究的理论基础。

第二章是战略联盟组建与运行的目的及其原则。本章主要从企业角度说明了战略联盟组建的主要目的,探讨了企业战略联盟组建与运行的四项主要原则。

第三章是战略联盟组建与运行主要问题研究。笔者从战略联盟组建的可以选择的不同方式、运用 AHP 法选择战略联盟成员、联盟组建与运行中价值链方法的运用、战略联盟组建与运行的三要素、战略联盟规制结构安排、做好战略联盟组建的谈判工作六个方面进行了深入研究。

第四章是不同类型联盟关键问题分析。笔者对产销联盟、技术联盟和知识联盟三种典型的联盟形式的重点问题进行了详细阐述。

第五章关于我国企业建立跨国战略联盟的方式选择,笔者从我国现实出发,从联盟的方式、对象选择、联盟的步骤以及政府作用等方面对我国企业实行跨国战略联盟进行了研究。

最后是结论部分,笔者对文章进行了总结,说明了文章的创新点,并介绍了本文研究中的不足和进一步研究的方向。

关键词: 战略联盟; 价值链; 共担风险

厦门大学博硕士学位论文摘要库

ABSTRACT

The development of enterprise strategic alliances is accompanied with joys of success and pains of failure taken by many enterprises. In order to have deeper understanding of strategic alliances, the writer studies the construction and operation of enterprise strategic alliances in this paper. The structure of this paper is as follow:

The first chapter is about relative concepts definition and literatures summarization. On the base of the concept of strategic alliances, the writer introduces theory foundations for the rise of strategic alliances, describes the status of studies on strategic alliances and focuses on the discussion about some main literatures. This chapter lays theoretic foundation for further studies in the following chapters.

The second chapter is about the objectives and principles of the construction and operation of strategic alliances. The content focuses on the explanation of the main objectives to construct strategic alliances and the four main principles to construct and operate strategic alliances from the view of enterprises.

The third chapter studies the main problems in constructing and operating strategic alliances. The writer goes deep research into six aspects: the alternative modes for the construction of strategic alliances, the selection of strategic alliance partners by AHP method, the use of value chain method in the foundation and operation of strategic alliances, three key factors for the construction and operation of strategic alliances, the structure arrangement of strategic alliance regulation and the way to do well in the negotiation of strategic alliance construction.

The four chapter analyses the key problems in different types of alliances. The writer explains the key problems in details in three typical alliance types: producing and retailing alliances, technology alliances and knowledge alliances.

The fifth chapter is about the selection of modes to construct multinational strategic alliances for Chinese enterprises. On the base of Chinese reality, the writer studies the construction of multinational strategic alliances for Chinese enterprises from four aspects: alliance type, object selection, alliance process and government function.

In the part of conclusions, the writer conclude with the creative points and the deficiencies of this paper and the further research in the future.

Key words: strategic alliances; value chain; risk sharing.

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录	
引 言	1
第一章 相关概念界定及文献综述	2
1.1 战略联盟概念的提出及其特征	2
1.1.1 战略联盟概念的提出	2
1.1.2 战略联盟的特征	3
1.2 战略联盟出现的理论基础	4
1.2.1 价值链理论	4
1.2.2 交易费用理论	5
1.2.3 合作竞争理论	6
1.3 战略联盟研究的现状及相关文献综述	7
1.3.1 国外关于战略联盟的研究	7
1.3.2 相关文献综述	8
第二章 战略联盟组建与运行的目的及其原则	14
2.1 战略联盟组建的主要目的	14
2.1.1 以降低成本为主要目的	14
2.1.2 以共担风险为主要目的	14
2.1.3 以获取资源为主要目的	14
2.1.4 以组织学习为主要目的	15
2.2 战略联盟组建与运行的主要原则	15
2.2.1 战略一致性原则	15
2.2.2 整合与创新原则	16
2.2.3 全方位视野原则	17
2.2.4 合作与协调原则	17
第三章 战略联盟组建与运行主要问题研究	19
3.1 战略联盟方式的不同选择	19
3.1.1 组建不同类型战略联盟	19
3.1.2 组建不同层次战略联盟	21
3.1.3 组建不同紧密程度战略联盟	23
3.1.4 组建不同产业关系战略联盟	24
3.2 运用 AHP 法选择战略联盟成员	25
3.2.1 寻找合作伙伴的三个关键条件	25
3.2.2 使用 AHP 法选择联盟成员	26
3.3 战略联盟组建与运行中价值链方法的运用	27
3.3.1 运用价值链，分析企业竞争优势	28
3.3.2 通过联盟重构价值链	29

3.4 战略联盟组建与运行的三要素	32
3.4.1 贡献	32
3.4.2 亲密	32
3.4.3 远景	33
3.5 战略联盟规制结构安排	33
3.6 做好战略联盟组建的谈判工作	35
3.6.1 做好组建谈判准备工作	35
3.6.2 组成合理的谈判班子	37
3.6.3 组建谈判中的互惠互利方法	39
第四章 不同类型联盟关键问题分析	42
4.1 产销联盟主要问题分析	42
4.1.1 横向合作盟友及选择	42
4.1.2 纵向合作盟友及选择	42
4.1.3 经营合作盟友及选择	43
4.2 技术联盟主要问题分析	44
4.2.1 技术联盟的效益评估	44
4.2.2 技术联盟的成本评估	45
4.2.3 企业技术联盟风险评估	47
4.3 知识联盟主要问题分析	48
4.3.1 组建良好的知识联盟管理系统	48
4.3.2 设计一个良好的学习系统	49
第五章 我国企业建立跨国战略联盟对策研究	52
5.1 我国企业组建跨国战略联盟的类型	52
5.2 选择正确的跨国战略联盟对象	53
5.3 建立跨国联盟要分阶段、有计划进行	54
5.4 发挥政府的作用，防范联盟风险	55
结 论	56
附 录	58
参考文献	61
后 记	65

CONTENTS

Introduction	1
Chapter 1 Relative concepts definition and literatures summarization	2
1.1 Proposition of strategic alliances and its properties	2
1.1.1 Proposition of strategic alliances	2
1.1.2 Properties of enterprise strategic alliances	3
1.2 Theory foundation for the rise of strategic alliances	4
1.2.1 Value chain theory	4
1.2.2 Transaction cost theory	5
1.2.3 Co-competition theory	6
1.3 Status of studies on strategic alliances and relative literatures summarization	7
1.3.1 Foreign studies on strategic alliances	7
1.3.2 Relative literatures summarization	8
Chapter 2 Objectives and principles for constructing and operating strategic alliances	14
2.1 Analysis of main objectives for constructing strategic alliances	14
2.1.1 Objective of cost reducing	14
2.1.2 Objective of risk sharing	14
2.1.3 Objective of resources obtaining	14
2.1.4 Objective of organization learning	15
2.2 Main principles for constructing and operating strategic alliances	15
2.2.1 Strategic congruence principle	15
2.2.2 Conformity and creation principle	16
2.2.3 Overall field of view principle	17
2.2.4 Cooperation and harmonization principle	17
Chapter 3 Studies on key problems in constructing and operating strategic alliances	19
3.1 Different selection of enterprise strategic alliance modes	19

3.1.1 Construct different strategic alliance types	19
3.1.2 Construct different strategic alliance levels	21
3.1.3 Construct different strategic alliance compactness	23
3.1.4 Construct different industrial relationship alliances	24
3.2 Using AHP method to choose strategic alliance partners	25
3.2.1 Three key factors to find partners	25
3.2.2 Using AHP method to choose strategic alliance partners	26
3.3 Use of value chain method in constructing and operating strategic alliances	27
3.3.1 Using value chain to analyze enterprise competitive advantage	28
3.3.2 Reconstruct value chain by alliances	29
3.4 Three key factors in constructing and operating strategic alliances	32
3.4.1 Impact	32
3.4.2 Intimacy	32
3.4.3 Vision	33
3.5 Structure arrangement of strategic alliance regulation	33
3.6 Do well in the negotiation of strategic alliance construction	35
3.6.1 Do well in the preparation of strategic alliance construction	35
3.6.2 Construct reasonable negotiation group	37
3.6.3 Mutual benefit method in construction negotiation	39
Chapter 4 Analysis of key problems in different types of alliances	42
4.1 Analysis of key problems in producing and retailing alliances	42
4.1.1 Horizontal partners and the selection	42
4.1.2 Vertical partners and the selection	42
4.1.3 Operational partners and the selection	43
4.2 Analysis of key problems in technology alliances	44
4.2.1 Assessment of effect of technology alliances	44
4.2.2 Assessment of cost of technology alliances	45
4.2.3 Assessment of risk of technology alliances	47
4.3 Analysis of key problems in knowledge alliances	48
4.3.1 Build a good management system for knowledge alliances	48

4.3.2 Design a good learning system	49
Chapter 5 Research on the way to construct multinational strategic alliances for Chinese enterprises	52
5.1 Types of multinational strategic alliances for Chinese enterprises	52
5.2 Choose appropriate partners for multinational strategic alliances	53
5.3 Construct multinational strategic alliances step by step and according to the plan	54
5.4 Keep away from alliance risks by the function of the government	55
Conclusions	56
References	58
Appendix	61
Postscript	65

厦门大学博硕士学位论文摘要库

引 言

在经济全球化和信息化的背景下，企业孤立经营的传统格局正在被打破，企业靠单一的批量生产或规模经营已不能再获得长期利益。传统的企业竞争通常是采取一切可能的手段击败竞争对手，将其逐出市场，企业的成功是以竞争对手的失败和消失为基础。战略联盟的出现使传统的竞争方式发生了根本的变化，企业为了自身的生存和发展，需要与竞争对手进行合作，即为竞争而合作，靠合作来竞争。

企业是否应该组建战略联盟？战略联盟应该选取哪种组织形式和类型？企业联盟运作成功的要素是什么？战略联盟运行中应该关注哪些主要问题？这些问题都直接关系到企业战略联盟能否成功，关系到企业战略能否实现，关系到企业的战略利益和前途命运。

我国企业可以组建国内企业间的联盟与国外公司进行抗争，也可以组建中外企业间的联盟，以提高市场竞争力。建立和发展企业战略联盟是未来市场竞争优势的需要，也是我国企业自身发展壮大的需要。

笔者希望通过对企业战略联盟的组建与运行进行分析，能加深企业对战略联盟组建与运行的正确认识，从而对企业战略联盟的地位有科学的评估，为我国企业进行战略联盟决策提供有益的参考。

本文的研究有助于企业在组建企业战略联盟时识别机会和风险。企业通过确定组建企业战略联盟的适当方式和类型，可以避免冒险进入企业战略联盟，化解可能存在的企业风险。本文的研究亦有助于企业认清联盟的重点与关键，将资源投入到最重要的部门和环节，节约联盟费用，降低联盟成本。本文的研究还可以帮助企业认识企业战略联盟这个制度创新和组织创新的成果，从而为企业在决策企业是否需要进行联盟、组建什么样的联盟等方面提供参考与启发，有利于我国企业通过发展企业战略联盟积极参与世界范围内的竞争。

第一章 相关概念界定及文献综述

1.1 战略联盟概念的提出及其特征

1.1.1 战略联盟概念的提出

战略联盟（Strategic Alliances）最早起源于二十世纪 70 年代日本企业界的合资浪潮中。一些日本企业在寻找合资伙伴时，发现也可以只购买先进的技术，这便是战略联盟的雏形^①。专业化和分工使市场规模进一步扩大、市场交易增加，进而导致了越来越高的交易费用——这是上个世纪 80 年代后期以来战略联盟蓬勃兴起的一个重要原因。战略联盟的概念虽然起源于日本，却首先在美国企业界盛行。1990 年以来，美国国内的战略联盟，每年以 25% 的增长率快速发展。“战略联盟”这一概念也由美国 DEC 公司总裁简·霍普兰德（J. Hopland）和管理学家罗杰·奈格尔（R. Nigel）最早提出^②。它是两个或两个以上有着共同战略利益和对等经营实力的企业（或特定事业和职能部门），为达到共同拥有市场、共同使用资源的战略目标，通过各种协议、契约而结成的优势互补、风险共担、利益均沾、共生共荣的一种松散的合作模式。

自从提出企业战略联盟的概念以来，战略联盟就成为管理学界和企业界关注的焦点。尽管目前管理学界和企业界关于企业战略联盟的概念仍有争议，但从总结战略联盟的各种形式来看，笔者可以将其定义为：战略联盟是两个或两个以上的经济实体为了实现特定的战略目标而采取的任何股权或非股权形式的共担风险、共享利益的长期联合与合作协议。

企业战略联盟是自发的，具有边界模糊、运作高效、机动灵活等特点。联盟各方保持着原有企业经营的独立性。它是一种以共同利益为核心、以

^①陈耀，《企业战略联盟理论研究与评述》，《江海学刊》，2002，09

^②刘冀生，《企业战略管理》，清华大学出版社，2003，P296

协调一致为基础的合作关系，而不是一个企业对另一个企业的控制和支配。作为一种全新的现代组织形式，战略联盟已成为现代企业发展全球战略的最迅速、最经济的方式，是现代企业提高竞争力的重要战略之一，也是当代企业组织理论领域重要的创新。

战略联盟不同于少数寡头为操纵市场价格而缔结的卡特尔组织：卡特尔的着眼点往往是抑制竞争、维持企业现有的利益结构，它的出现会直接影响市场效率，损害消费者利益；而战略联盟则把目标聚焦于新产品、新市场和新行业，通过对各成员企业技术、管理、资金、信息、市场等资源的重新组合，形成新的、更强大的协同优势，共同做大市场“蛋糕”，为客户和股东创造最高的价值。战略联盟也不同于企业间的购并行为：购并意味着投入大量资金，全盘接纳对方企业的各类资产，操作复杂，风险很大；战略联盟并不强调伙伴之间的全面相容性，它所重视的是相互之间某些经营资源的共同运用，对相容性的要求是部分的、有选择的。战略联盟的优越性体现在：能为企业带来新的客户、市场和信息；有助于企业专注于自身的核心能力，做自己所最擅长的，把其他业务转交给合作伙伴去做；加速全球化的进程，使企业能更快地扩张等。

1.1.2 战略联盟的特征

战略联盟的最根本特征在于它是竞争性合作组织，是介于市场与企业之间的一种特殊组织机构，是一种扩大范围而不扩大企业的方法。具体来说，它具有以下几个主要特征：

一、组织的松散性

企业战略联盟以共同占领市场、合作开发技术为基本目标，所建立的并非一定是独立的公司实体，联盟成员间的关系也并不正式。若机会来临，各成员便聚兵会战；一旦机会丧失，各成员又为了各自的目标与其他企业结成新的联盟。因此，企业战略联盟本身是一个动态的、开放的系统。

二、行为的战略性

企业战略联盟的方式与结果是对企业未来竞争环境的长期谋划。联合行为也注重从战略的高度改善联盟共有的经营环境和经营条件，其最大的着眼点是在经营活动中积极地利用外部经济资源。

三、合作的平等性

战略联盟不同于以往的战术性合作，它是联盟各方在资源共享、优势互补、相互信任、相互独立的基础上，通过事先达成协议结成的一种平等关系，从根本上改变了合资、合作企业之间依赖股份多少，或依其控制能力的强弱来决定母公司与子公司之间不平等关系的局面。

四、范围的广泛性

联盟伙伴不仅包括企业，同时也包括大学、研究机构，甚至是不同所有制企业之间的联盟等。联盟的目标指向也不再局限于单一产品或产品系列，而更多地集中于知识的创造，它可以产生于价值链的各个环节，从研究开发到售后服务；除了常见的高科技领域外，还涉及众多行业。

五、管理的复杂性

由于联盟各方之间管理权关系的模糊、收益的不平衡、文化的冲突、合作伙伴的“背叛”危险等因素的存在，企业战略联盟具有复杂性。

1.2 战略联盟出现的理论基础

战略联盟出现的原因何在？理论家们众说纷纭，目前具有代表性的战略联盟理论研究主要有价值链理论，交易费用理论和合作竞争（Co-operation）理论，理论具体内容如下：

1.2.1 价值链理论

价值链理论是哈佛大学教授迈克尔·波特在《竞争优势》一书中创建的。该理论提出：企业市场竞争优势的潜在来源是因为各企业的价值链互不相同，即企业在价值链各环节中具有不同的比较优势。建立战略联盟可

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库