

第一节 总体战略

3、企业战略联盟的主要类型

从股权参与和契约联结的方式角度来看	①合资企业	
	②相互持股投资	
	③功能性协议	技术交流协议——联盟成员间相互交流技术资料，通过“知识”的学习以增强竞争实力
		合作研究开发协议——分享现成的科研成果，共同使用科研设施和生产能力，共同开发新产品
		生产营销协议——共同生产和销售某一产品
产业协调协议——建立全面协作与分工的产业联盟体系，多见于高科技产业中		

股权式联盟与契约式联盟的主要区别：

相对于股权式战略联盟而言，契约式战略联盟由于更强调相关企业的协调与默契，从而更具有战略联盟的本质特征。其在经营的灵活性、自主权和经济效益等方面比股权式战略联盟具有更大的优越性。但也有一些先天不足，如企业对联盟的控制能力差、松散的组织缺乏稳定性和长远利益、联盟内成员之间的沟通不充分、组织效率低下等。相对而言，股权式战略联盟有利于扩大企业的资金实力，并通过部分“拥有”对方的形式，增强双方的信任感和责任感，因而更利于长久合作，不足之处是灵活性差。

根据战略联盟在不同阶段的合作内容分类，如下表所示。

战略联盟的分类

阶段	联盟内容
研究开发阶段的战略联盟	1. 许可证协议
	2. 交换许可证合同
	3. 技术交换
	4. 技术人员交流计划
	5. 共同研究开发
	6. 以获得技术为目的的投资

生产制造阶段的战略联盟	7. OEM（委托定制）供给
	8. 辅助制造合同
	9. 零部件标准协定
	10. 产品的组装及检验协定
销售阶段的战略联盟	11. 销售代理协定
全面性的战略联盟	12. 产品规格的调整
	13. 联合分担风险

#### 4、战略联盟的管控

##### （1）订立协议

- ①严格界定联盟的目标。
- ②周密设计联盟结构。
- ③准确评估投入的资产。
- ④规定违约责任和解散条款。

##### （2）建立合作信任的联盟关系

联盟企业之间必须相互信任，并且以双方利益最大化为导向，而不是以自身利益最大化为导向。一旦合作双方相互信任，那么正式的联盟契约就显得不那么重要了，联盟关系还将因为信任而更加稳固。

#### 教材案例-天胜公司与 BB 公司的战略联盟

天胜公司是国内知名汽车品牌企业，多年来在电动汽车领域坚持自主研发，掌握了电池、电机和电控等核心技术，并在电动汽车领域全线布局，在电动汽车车体框架

安全、做工性能以及生产制造管理等方面积累了丰富的经验。

为了应对电动汽车产业快速发展中的各种不确定性风险，实现优势互补，经过几轮谈判，天胜公司与国际高端汽车品牌制造商 BZ 公司于 2010 年就联手研发新型电动

汽车签署协议，开展电池技术等相关领域的创新合作研究。经过一年多卓有成效的交流与合作，双方增进了彼此的信任。2012 年，在进一步完善合作协议的基础上，双方以 50%:50% 的比例出资 6 亿元成立合资企业 BB 公司，开发主要在国内销售的电动汽车。

BB 公司的运营充分发挥出双方的优势。天胜公司承担了电池和驱动技术的研发工作，BZ 公司承担了整车的技术开发工作。BB 公司建造了专门的车间，运行 BZ 公司标准的生产流水线，由 BZ 公司的工程师支持调试。

2013年，天胜公司与BZ公司联合发布BB公司生产的新型电动汽车品牌。该品牌于2014年上市以后，各项性能指标表现出色，市场销量持续增长，得到了市场的认可。

两家公司在电动汽车市场上由竞争对手成为合作伙伴。天胜公司本土市场的优势为BZ公司进入中国电动汽车市场铺平了道路；BZ公司的技术品牌优势也助力天胜公司进入高端汽车品牌市场。由于双方签订的协议周密严谨，充分考虑了合作过程中可能发生的各种问题，双方的合作项目持续稳健运行，进一步增进了两家公司之间的相互信任。

本案例中，天胜公司和BZ公司所缔结的战略联盟的类型有两类：

(1) 功能性协议（或契约式战略联盟）。“天胜公司与BZ公司于2010年就联手研发新型电动汽车签署协议，开展电池技术等相关领域的创新合作研究”。

(2) 合资企业。“2012年，在进一步完善合作协议的基础上，双方以50%:50%的比例出资6亿元成立合资企业BB公司”。

本案例中，天胜公司和BZ公司缔结战略联盟的动因如下：

(1) 促进技术创新。“联手研发新型电动汽车签署协议，开展电池技术等相关领域的创新合作研究”。

(2) 避免经营风险。”为了应对电动汽车产业快速发展中的各种不确定性风险”。

(3) 避免和减少竞争。“两家公司在电动汽车市场上由竞争对手成为合作伙伴”。

(4) 实现资源互补。“实现优势互补”；“BB公司的运营充分发挥出双方的优势。天胜公司承担了电池和驱动技术的研发工作，BZ公司承担了整车的技术开发工作，BB公司建造了专门的车间，运行BZ公司标准的生产流水线，由BZ公司的工程师支持调试”；“天胜公司本土市场的优势为BZ公司进入中国电动汽车市场铺平了道路；BZ公司的技术品牌优势也助力天胜公司进入高端汽车品牌市场”。

(5) 开拓新的市场。“天胜公司本土市场的优势为BZ公司进入中国电动汽车市场铺平了道路；BZ公司的技术品牌优势也助力天胜公司进入高端汽车品牌市场”。

本案例中，天胜公司和BZ公司所缔结的战略联盟在战略联盟管控要求方面体现如下：

(1) 订立协议。“经过几轮谈判，天胜公司与BZ公司于2010年就联手研发新型电动汽车签署协议，开展电池技术等相关领域的创新合作研究；2012年，在进一步完善合作协议的基础上，双方以50%:50%的比例出资6亿元成立合资企业BB公司，开发主要在国内销售的电动汽车”；“由于双方签订的协议周密严谨，充分考虑了合作过程中可能发生的各种问题，双方的合作项目持续稳健运行”。

本案例中，天胜公司和BZ公司所缔结的战略联盟在战略联盟管控要求方面体现如下：

(2) 建立合作信任的联盟关系。“经过一年多卓有成效的交流与合作，双方增进了彼此的信任。2012年，在进一步完善合作协议的基础上，双方以50%:50%的比例出资6亿元成立合资企业BB公司，开发主要在国内销售的电动汽车”；“进一步增进了两家公司之间的相互信任”。

**【多选题】**为共同推进国内某市 5G 生态产业集群的发展，鹏霄电信公司与东序软件公司达成战略合作协议，前者作为基础网络和电信服务供应商，提供基础通信、流量入口、运营平台建设保障；后者作为技术供应商，负责该市智慧园区、工业互联网、“5G+光网双千兆”标杆园区、云计算应用等领域的场景落地。下列各项中，属于上述两个公司结成的战略联盟的特点的有（ ）。

- A. 双方在经营上具有较强的灵活性和自主权
- B. 组织效率较高
- C. 联盟内成员之间的沟通不充分
- D. 双方具有较好的信任感和责任感

答案：AC

**解析：**“鹏霄电信公司与东序软件公司达成战略合作协议”属于契约式战略联盟。契约式战略联盟由于更强调相关企业的协调与默契，从而更具有战略联盟的本质特征。其在经营的灵活性、自主权和经济效益等方面比股权式战略联盟具有更大的优越性。契约式战略联盟具有较好的灵活性，但也有一些先天不足，如企业对联盟的控制能力差、松散的组织缺乏稳定性和长远利益、联盟内成员之间的沟通不充分、组织效率低下等。因此，选项 A、C 正确。

**【多选题】**国内零售企业海川公司与主营大数据业务的出云公司签订战略合作协议，商定由海川公司免费向出云公司开放相关数据收集平台，出云公司无偿为海川公司提供数据分析及应用方案。下列各项中，属于上述两个公司所采用的战略联盟特点的有（ ）。

- A. 有利于扩大企业的资金实力
- B. 具有较好的灵活性
- C. 有利于企业长久合作
- D. 更具有战略联盟的本质特征

答案：BD

**解析：**“国内零售企业海川公司与主营大数据业务的出云公司签订战略合作协议”说明该合作形式为契约式战略联盟，选项 B、D 正确，选项 A、C 属于股权式战略联盟的特点。

**【单项选择题】**与股权式战略联盟相比，契约式战略联盟（ ）。

- A. 更具有战略联盟的本质特征
- B. 更具有合作的稳定性和长期性
- C. 更有利于扩大企业的资金实力
- D. 企业对联盟的控制力更强

答案：A

**解析：**相对于股权式战略联盟而言，契约式战略联盟由于更强调相关企业的协调与默契，从而更具有战略联盟的本质特征。因此选项 A 正确。相对而言，股权式战略联盟有利于扩大企业的资金实力，并通过部分“拥

有”对方的形式，增强双方的信任感和责任感，因而更利于长久合作，不足之处是灵活性差。因此，选项 B、C 错误。契约式战略联盟对联盟的控制能力差，所以选项 D 错误。

**【多选题】**甲客运公司与乙旅行社于 2016 年开启深度战略合作，联合推出“车票+地接”打包旅游产品。其中，甲客运公司提供用于打包产品的“低价票”，乙旅行社则提供比以往更为丰富、优质的旅游目的地和地接服务。该产品的推出明显提升了合作双方的竞争力。本案例中，甲客运公司与乙旅行社进行战略合作的动因有（ ）。

- A. 保持统一的管理风格和企业文化
- B. 防范信任危机
- C. 开拓新的市场
- D. 实现资源互补

答案：CD

**解析：**“甲客运公司与乙旅行社于 2016 年开启深度战略合作，联合推出‘车票+地接’打包旅游产品。其中，甲客运公司提供用于打包产品的‘低价票’，乙旅行社则提供比以往更为丰富、优质的旅游目的地和地接服务”表明甲客运公司与乙旅行社进行战略合作的动因有实现资源互补和开拓新的市场。



