

第一节 总体战略

5、企业战略联盟的新发展——网络合作联盟

(1) 网络合作联盟的概念

随着社会经济以及信息化、数字化的发展，企业之间的联系日益紧密、扩大和深化，企业战略联盟逐渐突破传统固定的双边或为数不多的多边合伙关系，形成动态的、开放的、随时都可能有新成员加入的网络合作联盟

网络合作联盟就是由一群企业组成的合作体，旨在通过建立多重关系共享资源来实现共同目标。

(2) 联盟新成员的引入

网络合作联盟成员企业选取的重要原则是新成员企业的资源能够被有效地整合,与网络中现有的企业能够优势互补、互相协调。作为网络合作联盟的中心企业，选取新成员时应注重新企业的资源状况与战略，并且判断彼此之间的匹配程度，新成员企业的现行战略 苟安与网络合作联盟以及联盟内企业的现行战略相兼容。

对于新成员企业的具体评估与判断标准包括:

- ①对相关业务领域的理解、优势和潜力
- ②与现有联盟成员企业的业务内容的重叠度
- ③与现有联盟成员企业战略的相容性
- ④与现有联盟成员企业的合作历史

(3) 网络合作联盟的类型

在成熟的行业中，创新发生不频繁，竞争优势可以存续较长的时间，顾客的需求也相对固定且可预测，因而可以形成**稳定网络合作联盟**。

在产品创新频繁、产品生命周期较短的行业中，任何行业都不可避免地经历原有竞争优势丧失的情形，都需要不断地培育新的竞争优势来维持企业的竞争力，因此往往有意愿形成更为**动态的网络合作联盟**。

稳定网络合作联盟：

稳定网络合作联盟中的企业可以通过网络作延伸自身的竞争优势，从而保证竞争优势的领先性。企业还可以通过实现规模经济或者范围经济，持续地在相对成熟的核心业务中创造价值，提到自己的经济效益，获得利润。

动态的网络合作联盟：

动态网络合作联盟中的成员企业能够实现更敏捷、更灵活的聚散。能够通过资源的共享不断地探索新想法，实现产品与服务的创新甚至通过进入或开发新市场保证成员企业的经济利益与市场良好表现。

(4) 网络合作联盟的优势与风险

优势：

分享更多的资源，分享更多联盟成员提供的互补优势；
进一步推动了企业能力的开发以及产与服务的创新；
产生集聚效应时，会进一步提判网络合作联盟的效率；
通过共享资源与能力能够推动创新的产生；
大大提高了额外获得资源与能力的可能性。

风险：

企业可能会因为联盟的存在而仅仅局限于与现有合作者合作，而放弃与其他公司发展联盟的机会，为企业的资源共享和创新设置了障碍；
联盟内部的负而事件和矛盾冲突也有可能给企业带来种种不利影响，甚至使联盟成为企业的负担，从而拖累公司的业绩与未来发展。

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”。

(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”。

【例-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。

【例-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。

【例-单选题】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。

【例-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。

