

（2）内部发展（新建）

“靠自己”

为什么靠自己（10动因）

1. 开发新产品的过程使企业能深刻地了解市场及产品
2. 不存在合适的收购对象
3. 保持统一的管理风格和企业文化
4. 为管理者提供职业发展机会
5. 代价较低，因为获得资产时无须为商誉支付额外的金额
6. 并购通常会产生隐藏的或无法预测的损失，而内部发展不太可能产生这种情况
7. 这可能是唯一合理的、实现真正技术创新的方法
8. 可以有计划地进行，容易从企业资源获得财务支持，并且成本可以按时间分摊
9. 风险较低。在收购中，购买者可能还需承担被并购者以前所做决策产生的后果
10. 内部发展的成本增速较慢

自己就靠的住了吗（5缺点）

1. 与购买市场中现有的企业相比，在市场上增加了竞争者，这可能会激化某一市场内的竞争
2. 企业不能接触到其他企业的知识及系统
3. 从一开始就缺乏规模经济或经验曲线效应
4. 当市场发展得非常快时，内部发展会显得过于缓慢
5. 进入新市场可能要面对非常高的障碍

怎么靠（3条件）

1. 产业处于不均衡状况，结构性障碍还没有完全建立起来
2. 产业内现有企业的行为性障碍容易被制约

3. 企业有能力克服结构性与行为性障碍，或者企业克服障碍的代价小于企业进入后的收益

克服进入障碍的能力，你有吗？

- ①企业现有业务的资产、技能、分销渠道同新的经营领域有较强的相关性。
- ②企业进入新领域后，有独特的能力影响其行业结构，使之为自己服务。
- ③企业进入新领域后，有利于发展企业现有的经营内容。

（3）战略联盟

“强强联合”

为什么联合（6动因）

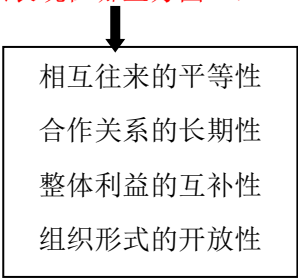
- ①促进技术创新，②避免经营风险，③避免或减少竞争，④实现资源互补，⑤开拓新的市场，⑥降低协调成本。

其中①-⑤企业实施战略联盟的动因，通过并购的方式也能够实现。

而与并购方式相比，战略联盟的方式不需要进行企业的整合，因此可以降低协调成本。

真联合的样子（3特征）

- ①从经济组织形式来看，战略联盟是介于企业与市场之间的一种“中间组织”。
- ②从企业关系来看，组建战略联盟的企业各方是在资源共享、优势相长、相互信任、相互独立的基础上通过事先达成协议而结成的一种平等的合作伙伴关系。（协作关系表现在哪些方面？）
- ③从企业行为来看，联盟是一种战略性的合作行为。



联合的形式（3类型）

1. 从股权参与和契约联结的方式角度

（1）合资企业

是战略联盟最常见的一种类型。
 它是指将各自不同的资产组合在一起进行生产，共担风险和共享收益。
 它更多地体现了联盟企业之间的战略意图，并非限于寻求较高的投资回报率。

（2）相互持股投资

通过交换彼此的股份而建立的一种长期相互合作的关系。
 不需要将彼此的设备和人员合并，通过这种股权联结的方式便于使双方在某些领域采取协作行为。联盟企业之间仍保持着相对独立性，而且股权持有往往是双向的。

（3）功能性协议

是指企业之间决定在某些具体的领域进行合作。比如，在联合研究与开发、联合市场行动等方面通过功能性协议结成一种联盟。

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

契约式战略联盟VS股权式战略联盟

本质	更具有战略联盟的本质特征	——
优点	在经营的灵活性、自主权和经济效益等方面具有更大的优越性。	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
缺点	企业对联盟的控制能力差、松散的组织缺乏稳定性	灵活性差

	和长远利益、联盟内成员之间的沟通不充分、组织效率低下等问题。	
--	--------------------------------	--

2. 从在研究开发、生产制造、销售等价值链各个环节上的角度

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

- （1）**研究与开发阶段**的合作通常是联盟成员之间合作研究和开发某一个新的产品或技术，它不仅仅是分享现有技术设备和生产能力，而且包含分享新的产品或技术，以及提高现有的技术水平。
- （2）**生产制造阶段**的联盟是指通过达成一项协议，共同生产某一种产品，根据联盟成员各自的优势来生产不同的零部件。
- （3）**销售阶段**的战略联盟一般通过销售代理协定实现联盟中的代理人为委托人销售某些特定产品或全部产品。

(4) **全面性**的联盟一种更为紧密的合作关系，包括为共同确立某项产品或技术的行业标准而在技术开发和市场开拓等方面采取协调一致的行动，这种合作常常需要共同承担新技术和新市场开发带来的巨大风险。

如何驾驭这种联合 (2管控)

1. 订立协议

订立协议切要明确一些基本内容：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。

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

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，会进一步提高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；联盟内部的负面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。

经典考题

【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-单选题】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。