

国际战略联合的成功之路

江 林

世界经济中的种种迹象表明,国际战略联合这一国际化经营的新方式正日益显示出其重要性,并终将成为拓展国际化经营活动的主要方式。作为国际化经营活动主角的跨国公司,正

纷纷地把重点移向国际战略联合。在以往的实践中,有许多国际战略联合获得了成功,但也有很多是以失败而告终的。然而,正是这些成功与失败在向后来者指示着通往成功的道路。

一、挑战与困难

在竞争不断加剧的当今世界上,对于从事国际化工商业经营活动的企业来说,如何迅速而有效地实施战略决策就成为一项十分关键的竞争措施。如果一个企业不善于迅速而有效地实施其重要的经营战略决策,尽管它有能力提供最优质的产品或服务,最终仍将在竞争中失利。因此,国际战略联合于八十年代在从事国际化经营活动的企业中风行起来了。现代的企业经营决策者,不但要有应付激烈竞争局势的能力,而且还必须具备与其他企业(甚至包括主要的竞争对手)建立合作关系的能力。对于及时地将新技术运用于生产、打入或创造新市场、规避贸易障碍、尽快地向先进企业学习到技术或管理等,国际战略联合是一条极为有效的途经。对于开展国际化经营的企业来说,国际战略联合已经成为一种必须接受的严峻挑战,谁善于驾驭国际战略联合,谁就能赢得竞争和获得更高的收益。例如,菲亚特(Fiat)公司与普吉沃特(Peugeot)公司,在杜卡托(Ducato)牌号轻型货车的生产上所结成的战略联合便是很成功的一例。这两家公司把各自有限的人力、物力、财力和技术力量相互结合起来,进行共同研制和合作生产;而在市场上则各自负责自己产品的销售。这样,两个公司都从迅速开发出新产品和生产规模效益上获得了巨大利益。

过去 20 多年里虽然不乏国际战略联合的

成功之例,但中途夭折的似乎更多。其根本原因是与其他经营方式相比,国际战略联合要求经营者必须掌握和驾驭更多、更复杂的不确定因素和克服更多、更艰巨的困难。

国际战略联合获得成功的难度是比较大的,这主要有三个方面的原因。一是战略联合协议不具有较强的约束力,合作各方都保持着完全的独立性,一旦合伙中的一方改变了经营战略,这就会危及所达成的战略联合。二是由于企业文化的差异,在这种较松散的合伙关系中创造出融洽的气氛实属困难。三是战略联合一般不建立统一的管理体系,从而在经营的决策和实施上就有可能出现拖拉和复杂化的情况。一些在国际战略联合体中工作过的经营管理人员常常抱怨:“难以树立合作精神”,“与对方的企业文化的差距太大”,“对方没有作出所承诺的贡献”等。我国对开展国际化经营的重要性已有所认识,同时,国际战略联合对我国也是一个必须接受的挑战,我国必须学会并善于运用国际战略联合来拓展国际化经营活动。然而,面对国际战略联合中的种种困难该如何解决呢?过去 20 余年来国外成功和失败的经验表明,必须改变传统的经营观念和在正式确立战略联合之前谨慎而明确地审议所有的关键问题。

经营管理人员一般都认为自己能干的事情最好是自己单独去干,与别的企业搞联合是不

得已而为之；而且一旦与别的企业达成联合，又要千方百计去谋求掌握更多的控制权。“能不求人尽量不求人”，这是一种小农意识。但要发展国际化经营就必须消除这种意识。应该认识到，在当今世界上，任何一个国家的经济要获得更快的发展，任何一个企业的经营要取得更大的

成功，就必须与别的国家、别的企业进行坦诚的合作。在市场竞争不断加剧的大形势下，战略联合已不仅仅是为了短期的经营利益，而在更大程度上是居安思危地谋生存和获得进一步发展的潜力。我国有志于开拓国际化经营的企业，应该对国际战略联合有一种紧迫感。

二、必须具备的条件

国外现有的一系列国际战略联合的经验表明，必须在正式确立国际战略联合之前就明确地解决有关自身、共同利益和具体规划等三个方面的所有关键问题。

（一）自身方面的问题

在这方面，不但要确保企业内部普遍接受并支持拟议中的国际战略联合，而且要确保对本企业有着重大关系的外部力量的支持。为此，就要明确以下几个问题。

1. 主管机构对拟议中的国际战略联合是否持支持态度？ 主管机构对企业的经营活动起着监督作用和大方向上的指导作用，并对企业的高层管理人员有着人事决定权。因此必须在正式确定国际战略联合之前就向主管机构说明有关的详细情况，并获得主管机构的赞同和支持。这对以后国际战略联合的顺利实施十分重要，特别对长期性的战略合作来说就更为重要。大多数开展了国际战略联合的外国大企业都是产权分散化的，其中一些获得成功的企业也都是在正式确立战略联合之前赢得了各产权所有者集团的赞同和支持，因为这些产权所有者集团有权确定企业经营的大方向和对企业的经营活动进行监督，并对企业的高层管理人员有着人事决定权。

2. 战略联合对企业的形象或企业的股票（债券）市场是否有积极影响？ 有可能会损害某一方的企业形象的国际战略联合就是建立起来了，也肯定是短命的，策划这样的战略联合只能是劳命伤财，一无所获。企业形象的降低不但对战略联合的经营活动起着严重的消极影

响，而且对企业在其他方面的经营活动也同样起着严重的消极影响。在另一方面，证券市场的发育和发展在我国也已形成一种趋势。开展国际战略联合需要有很强的实力，因此，互相参股和“股份有限公司”这种企业形式在我国会有一个大发展，并将成为开展国际战略联合的主要力量。在正式确立国际战略联合之前，对于有外部参股的企业来说就必须得到各参股方的赞同和支持；对于发行股票或债券的企业来说就必须获得股票或债券持有者的广泛支持。所以必须在有充分证据的基础上，事先确认拟议中的战略联合将有助于提高企业在公众中的形象和企业股票或债券的信誉，至少应确认不会损害企业的形象或有关证券的信誉。

3. 消费者、原材料供应商和资金供应者的反应如何？ 战略联合通常是与大规模产品更新（新产品开发和老产品更新换代等）相联系的。这首先就必须在事前确证战略联合的目标产品是符合消费者的消费习惯变化趋势；然后要确证本企业的原材料供应商能够并乐意适应新的供货要求；最后还要确证本企业的资金供应者对拟议中的战略联合持支持态度。

4. 主要的竞争对手和现有的合作伙伴将会作出什么样的反应？ 在正式确立某项战略联合之前应该确证，在这一特定的工商领域里的主要竞争对手们在一段足够长的时期内不能作出严重危及战略联合目标利益的行动。如果了解到其主要竞争者们有能力并必然会针对拟议中的战略联合，在短期内组织起更强大的竞争能力，拟议中的战略联合只能作罢。对于已经确立了一项或多项战略联合或合作关系的企

业来说,在策划新的战略联合时还应该考虑这些现有合作伙伴的态度。如果拟议中的战略联合会对正在正常有效运行的现有合作关系造成较大损害,拟议中的战略联合只能作罢。不顾原有合伙人的利益去建立新的战略联合,实际上是自毁信誉,新的战略联合就是能够建立起来也是缺乏信任感的,而缺乏信任感的战略联合注定是要短命的。

5. 对拟议中的战略联合的意义,本企业各部门是否已充分了解? 战略联合各项目标的实现有待于结成联合体的各企业内各个部门的真诚努力和通力合作。这就必须在正式确立战略联合之前在本企业内部就战略联合的目标、实现目标的条件以及目标实现后能为本企业的所有职工带来的利益等进行广泛而细致的解说,以求得本企业内部各个方面的理解和支持,并由此而确保本企业的所有人员会为这一战略联合自觉地贡献力量。

6. 对拟议中的战略联合,本企业的经营管理有关人员是否已经明确自己所承担的任务?

拟议中的战略联合一旦确立,就必须有一部分经营管理人员来承担这一联合所带来的新任务。为使拟议中的战略联合获得成功,就必须使有关的经营管理人员事先就知道自己将要完成什么任务,为什么要完成这些任务,以及如何最大限度地圆满完成这些任务。只有这样,才能避免战略联合因“对方没有作出所承诺的贡献”之类的抱怨而告失败。

7. 是否已物色到有关专家来承担起专门任务? 国际战略联合在生产、技术、管理等方面涉及到许多专业性很强的特别任务,这就需要由具备专门知识并善于通融合作的专家来完成。在正式确立战略联合之前,就必须明确有多少这样的专门任务,并且为每一项任务物色好合适的专家。

8. 有关的经营管理人员是否具备妥善处理工作关系和人际关系的能力? 战略联合成功的关键是真诚的合作精神。这种合作精神是在不断地加强还是逐步削弱,在很大程度上要看直接发生接触的经营管理人员对工作关系

和人际关系的处理能力、处理方式和处理结果。国际战略联合中必然会存在企业文化和民族文化的差距,所以在战略联合确定之前就必须选择好与对方进行日常工作联系的经营管理人员,能善于理解说服对方,善于处理分歧,求大同存小异。

(二) 共同利益方面的问题

所谓共同利益方面的问题,即拟议中的战略联合对正在策划着的各方均有密切相关的重大利益问题。在进行这方面问题的考虑时,应该时时把自己放在对方的位置上,并努力以对方的观点来回答以下问题。

1. 对方是否真的十分迫切地希望拟议中的战略联合获得成功? 要想从实际上了解潜在联合伙伴的诚意,就必须把自己放在对方的位置上,根据对方所面临的各种情况来分析拟议中的战略联合的重要性。要真正能做到站在对方的立场上考虑问题就必须做到两点:一是要努力克服从自身立场出发的思维习惯;二是要尽一切努力来详细全面地了解对方所面临的情况。如果按此分析所得出的结果表明,拟议中的战略联合能为对方带来很大的或梦寐以求的利益,这就可以相信对方是真正有诚意的。

2. 对拟议中的战略联合,对方有哪些明确的目标? 战略联合要有共性的或互补性的目标作为基础。因此,在明确了自身的目标后,还必须明确地了解潜在联合伙伴的目标,然后再与自身的目标相比较,看是否存在共性或互补性。例如,双方的目标都是要迅速而又经济地开发一项高技术产品,但双方虽都有一定的开发能力,但也有限度,而联合起来就能使双方所追求的目标得以实现,这就有了共同性。又如,在某项新产品的生产和营销上,一方具有较强的生产技术力量,但市场渠道狭窄,而另一方虽在生产技术方面较弱,但市场渠道宽阔,联合起来后就能为双方都带来巨大利益,这里就具备了互补性的目标。共性目标和互补性目标的组合可以多种多样,但战略联合绝对容纳不了相互冲突的目标。

3. 策划联合的各方是否能因取长补短而形成更强大的共同力量?

战略联合说到底就是参予联合的各方都贡献出自己的长处,同时也利用联合伙伴的长处,从而形成更大的合力来实现战略目标。因此,在正式确立战略联合之前,必须仔细地分析:①自己能够贡献出什么;②自己的贡献是否正是对方所需要的;③自己迫切需要对方作出什么贡献;④对方是否能够作出自己所需要的贡献。

4. 拟议中的战略联合所进行的经营活动在各方的经营范围中占有什么样的地位?

战略联合是一种松散的合作关系,不存在强有力的责任约束,其成败完全取决于合作各方是否真正重视这种合作。如果战略联合的经营内容在某一方的经营范围中不占有较重要的地位,或仅仅是试探性的经营,那末,尽管该方在开始时确很真诚热心,但这种热情极易消退;一旦有一方消失了合作热情,战略联合也就完结了。因此,在正式确立战略联合之前,必须确证所经营的内容在各方的经营范围中都占有比较重要的地位。

5. 拟议中的战略联合是否有可能对某一方的其他主要业务造成不利影响? 开展国际战略联合的企业一般都是些巨型或大型企业,这些企业都进行着多种经营。在平行发展的多种经营之间,有利益相互促进的情况,也有利益相互抵消的情况。因此,在正式确立战略联合之前,必须搞清楚这是有可能会对某一方的其他主要业务造成较大的损害。如果有这种可能,就意味着拟议中的战略联合有潜在的危机。

6. 潜在的联合伙伴在同一商务活动领域里是否已经建有多项合作关系? 如果潜在的联合伙伴在同一商务活动领域内已经建有多项合作关系,就不宜再与其确立新的战略联合,因为对方今后在各合伙人之间会有充分的行动自由,这将使自己陷入被动地位,联合关系也极不稳定,而且自己从中所能获得的利益也极为有限。

7. 拟议中的战略联合的合伙人的动机如何? 如果合伙人的动机是要与自己联合成

更大的力量来共同开拓业务,这就使战略联合有了坚实的基础。但如果对方的动机是缓解其所面临的暂时性困难(如资金周转困难、库存积压、某一环节的关键技术障碍等),就不宜与其建立战略联合关系。

8. 企业文化和民族文化间的差距是否有可靠的融解方法? 战略联合由于合作关系松散,各合伙人在经营决策、战略实施、风险承担和利益获取等方面都完全自主地进行,因此,文化上的差距所造成的损害可能很大。所以必须事先就找到融合这种差距的方法。

(三) 具体规划方面的问题

在这方面需要由各方共同进行仔细讨论,以解决以下几个问题。

1. 拟议中的战略联合有多大的市场开发潜力? 对这个问题,首先必须充分交流各方所掌握的各种有关的市场信息,然后在这些信息的基础上共同分析出拟议中的战略联合的目标产品的生命周期,世界供应量和需求量在近期、中期和远期可能达到的水平,战略联合所能形成的最大熔合力,以及能够赢得哪些市场和总的市场份额占有量。作这样的分析是十分重要的,这直接决定着联合各方的资源投入规模和战略目标产品的设计特点(即考虑市场的地理投向和消费阶层投向因素)。如果市场开发潜力不能达到令各方都满意的程度,联合就没有意义。

2. 拟议中的战略联合在正常情况下能取得多大的收益? 战略联合目标产品的价值通常都是在其增值过程中分批实现的,即在生产——销售网络中各个环节上所生产的附加值都立即拿到市场上去实现。因此,不但要尽可能精确地和充分留有余地地估算战略联合目标产品的总体收益,而且还要估算出、并在大致范围内确定有关环节上的收益。这实际上是估算战略联合各合伙人一起能够获得多大的收益(蛋糕有多大),以及每个合伙人能够得到多大的收益(如何分蛋糕)。所谓在“正常情况下”,是指根据一切可预见因素来分析得出的情况,不涉及

不可预见的突发事件所造成的影响。基于具有充分证据所估算的总收益水平和各合伙人所能得到的收益水平,必须能使各合伙人感到满意才能正式确立战略联合。

3. 对拟议中的战略联合,有哪些主要的竞争者? 在充满竞争的当今世界上,从事任何工商经营之前都必须清楚地了解自己的主要竞争对手,并事先就规划好竞争策略和多层次的应急措施。实际上这早已成为一种常识,在许多发达国家的工商经营审批表格中就有“主要竞争者是谁”一栏。对我国的企业来说更有必要加强竞争意识。在正式确立战略联合之前,应尽可能详细地了解现有的和潜在的主要竞争对手,并准备好多种应付措施,以利增强战略联合的稳定性,同时也为战略联合提供了成功的保证。

4. 如何应付突发事变所可能造成的最糟局面? 工商经营活动中难免会受到所料不及的突发变事的严重打击。战略联合通常都是些规模较大和着眼于长期利益的经营活动,所以必须事先估计到可能会出现的最严重的局面,并为各合伙人规划好在此严重局面下的行动方案。

5. 各合伙人在近期和远期将贡献出多少什么样的资源? 资源包括资金、技术、人力、物力等。搞战略联合对这个问题的考虑,不应该着眼于“应该”或“必须”,而是要着眼于各合伙人基于各自现有的和将会具备的条件,从而必

然有能力提供、并基于各自在战略联合中的利益而必然乐于提供某些资源。要获得产出利益,就必须承担投入的代价。但在战略联合中,投入决策是由各分伙人自主作出的,因此,在正式确立战略联合之前,必须尽量客观地估算各合伙人在近期和远期确能并乐意贡献出的资源。

6. 各合伙人所承担的任务以及完成任务的时间是否已经明确? 战略联合一般不建立统一的经营管理体系来进行控制,各个环节上的经营活动都由各合伙人自主安排。然而,同一战略目标下的工商经营活动必须在各环节中确立良好的衔接。因此,在正式确立战略联合之前,必须在各合伙人的实际能力和真诚意愿的基础上、并根据特定的战略实施要求,规划好每个合伙人在什么时候完成什么任务。规划任务的讨论应该是以客观的态度互相交流信息、互相补充、互相论证,若一旦出现讨价还价,拟议中的战略联合就失去意义了。

为了确保战略联合能顺利实施和获得成功,参与策划的各企业的决策者在正式确立战略联合之前,必须认真地考虑以上各项问题。要在与合伙人共同规划战略联合的详细蓝图之前,在自己的脑子里先规划出一张草图。总之,国际战略联合中既蕴藏着巨大利益,也包含着更大的困难,因此,也就要求企业家们具有更大的勇气、更高的智慧和更仔细谨慎的工作精神。

(上接第6页)

导致收益下降。同时,中国银行和中国人民保险公司应该对那些新开拓的市场开展远期外汇买卖业务及保险业务,以保证对外贸易的顺利进行。

应该指出,为了配合商品出口市场多元化战略实施,应尽力发展海外劳务市场,因为劳务承包工程既可以利用我们充足的劳动力创汇,又可以带动部分商品尤其是创汇额较多的机械设备的出口。同时,利用国际和国内金融市场,筹集资金,多方位在海外进行直接投资,创办企业乃至跨国公司,一则可以及时了解国外市场信息,以便组织国内货源出口,二则绕过国外的贸易保护主义,带动国内相关产品的出口。