

关于我国家电企业国际战略联盟的探讨

仲伟林 高维佳

摘 要: 国际战略联盟日益成为跨国企业提升国际竞争力的工具。本文旨在回顾我国家电企业国际化历程,探讨家电企业国际化的方式,并在比较分析各种方式利弊的基础上,引入战略联盟的概念。结合家电企业的国际战略联盟实践,对我国家电企业实施国际战略联盟的开发和管理提出有价值的建议。

关键词: 国际化方式; 国际战略联盟; 联盟的开发与管理

中图分类号: F276 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2009)03-0039-06

近几年,我国家电企业国际化步伐不断加快,越来越多的家电企业进入国际市场,参与国际分工和合作,取得了骄人的成绩,提升了国际竞争力;但也出现了很多问题,交了昂贵的学费。如何选择企业的国际化方式,并对其进行科学的规划和管理,是我国家电企业必须应对的问题。本文对此进行研究,并重点探讨国际战略联盟的开发与管理。

一、我国家电企业国际化历程与国际化方式分析

企业参与国际市场竞争,走国际化道路,其基本方式包括出口贸易与营销、技术许可、对外直接投资和战略联盟。技术许可方式目前还不是我国家电企业国际化的主要部分,我国家电企业的国际化以出口、对外直接投资为主要特点,近年战略联盟也获得了长足的发展。

出口作为国际化的初始方式和阶段,我国家电企业的出口可进一步分为两种方式,即贴牌(OEM)和自主品牌(OBM)。

1. OEM 方式 OEM即“贴牌”,是我国家电企业发挥低成本优势和较好的质量控制能力,基于大规模的为品牌商生产、加工产品,赚取生产加工费。自改革开放以来,我国家电企业借助OEM,产品成功地进入了国际市场,在一定程度上学习了先进技术,提高了生产加工能力,并获得了规模经济的收益。格兰仕是OEM的典范。但毕竟,加工组装作为家电产业价值链的低端环节,我国家电企业赚取的是微薄的加工费。

现阶段,由于受我国家电企业生产成本的攀升以及其他发展中国家比较优势提高的影响,跨国企业的OEM定单不同程度的转移和减少,我国家电企业的OEM模式面临着挑战。作为一种贸易性质的OEM,不足以支撑我国家电企业长期持续的发展。

作者简介: 仲伟林,中国海洋大学管理学院;高维佳,中国海洋大学青岛学院。

ODM (设计+OEM), 是在OEM 的基础上, 企业按照品牌商的意图, 提供设计, 供品牌商选择, 然后再进行OEM, 比单纯的OEM 能获取较多的利润率, 通过ODM 不断积累研发和设计经验, 可以为企业未来向OBM 过渡提供条件。

2. OBM 方式 OBM 即“自主品牌”, 以海尔为代表的家电企业的国际化主要以OBM 方式为主, 企业不仅卖产品更要卖品牌。品牌得到市场认可后可以获得溢价、较高顾客忠诚度和利润, 有利于企业持续发展。但自主品牌建设需要研发投入、品牌推广、渠道建设等, 资金投入大、市场风险高。

习惯于OEM 的我国家电企业走OBM 道路必然面临更大的挑战, 其原因在于OEM 和OBM 两种方式需要企业不同的资源、能力和管理运作体系的支撑。

在OEM 方式下, 企业需要有大规模的生产设施、有较低的生产成本、良好的加工技能、可靠的质量管理控制、及时的交货能力以及一定程度的维持客户关系的能力。而在OBM 方式下, 企业则需要更多地具备差异化创新能力、较高的研发、设计能力、品牌塑造和推广能力、营销渠道网络体系掌控能力、售后服务能力、客户开发和关系维系能力等, 还需要大量资金的支持。

我国家电企业要获得OBM 方式的成功, 企业必须摆脱贸易化思维方式, 转型为营销思维方式, 直接主动地介入国际市场的运作和管理。原有的运作OEM 方式的资源和能力远远满足不了OBM 对资源和能力的要求, 必须有针对性地培育OBM 运作所需要的资源和能力, 培植企业新的核心竞争力。根据国际经验, 在做OBM 时, 在一定时期内仍可继续做OEM, 用其所得来补贴OBM 所需要的大量资金。但这样也会面临着原OEM 客户拒绝与OBM 企业继续合作的问题。

3. 对外直接投资 对外直接投资是企业通过在海外建立或拥有生产服务设施来参与国际市场的竞争。我国家电企业对外直接投资的驱动力在于寻求更大的市场空间; 接近当地市场生产、销售; 建立国际化品牌; 寻求技术和管理的学习; 寻求降低成本、提高效率等。

按照邓宁的国际生产折衷理论, 当企业具有了所有权优势(技术专长、营销技巧和管理经验等), 又有了内部化优势(构建和运作企业的能力)和区位优势(东道国良好投资环境的利用), 一个海外直接投资企业就可以在东道国落地。可以看出, 对外直接投资所需要的资源和能力与OEM 和OBM 又有不同。

对外直接投资采取的主要是新建投资的合资和独资、及并购进入的方式。在东道国建立国际合资企业属于国际战略联盟的重要形式。

独资, 存在成本高、风险大等特点。我国家电企业国外企业运作经验不足、资源和能力有限、对东道国市场了解不深、缺乏东道国在市场知识、营销基础设施和人员方面的支持, 独资经营往往比较困难, 较难获得成功。

并购是近几年我国大型家电企业国际化的一个重要手段, 以TCL 为代表的家电企业对跨国并购方式进行了探索。并购方式为我国众多企业家所青睐, 一方面是通过并购可以获得参与国际竞争缺少和急需的核心技术、研发能力和研发队伍、国际品牌、分销渠道等, 另一方面并购方式的快速进入比较符合我国企业家常有的“短、平、快”的思维定势, 希望借助并购快速获得短缺资源、快速进入国际市场, 实现企业的跨越式发展。但是并购的成功率较低。由于并购过程中的信息不对称, 并购方难以全面准确地了解被并购方的真实情况, 很难准确地评价被并购企业的价值, 被并购企业常把自己包装后出售, 使得我国家电

企业获得的仅是相对落后的技术等,或支付收购价格过高。并购后要产生协同效应,必须对被并购企业进行快速有效的整合。由于我国家电企业涉足国际市场的时间不长,跨文化管理水平的有限,对于被并购企业的驾驭能力不足。来自两个国家的企业在战略、文化,结构、业务上有很大差异,整合难度大,难以达到预期的目标。从几个知名家电企业的跨国并购效果来看,付出了昂贵的学费和代价。

尽管如此,并购方式仍不失为企业进入国际市场,进入新的产业、获取稀缺资源的重要手段,我国家电企业只有在积累国际企业的运作管理技能,谙熟并购技巧的条件下才能取得并购的成功。

4. 战略联盟 面对国际家电行业竞争激烈、新技术快速发展、技术和产品生命周期不断缩短、研发费用不断增加的环境,我国家电企业单靠自身力量很难在国际市场竞争中获得优势。在家电企业进入竞争与合作的时代,通过合作,优势互补,提升竞争力成为我国家电企业谋求在国际市场上生存和长远发展的必然选择。

战略联盟是介于市场和企业间的经济组织,是一种相对松散的联合。战略联盟是建立在信任基础上,长期合作、相互沟通、共担风险、合理划分收益的合作关系。在某些情形下,与其他企业建立长期的、稳定的合作关系比依靠并购或独资更有利于企业竞争优势的发展。战略联盟可以是并购的前奏,战略联盟首先在联盟双方之间构筑起了一种和谐融洽的关系,从而为以后的并购创造条件,有利于减少不当并购。同时,战略联盟也有利于自主品牌企业培育核心竞争力。

二、国际战略联盟基本理论分析

1. 战略联盟的内涵 战略联盟是两个或两个以上的企业,为了实现特定的战略目标,在保持各自独立性的基础上,建立以资源与能力共享为基础的合作关系。战略联盟是一种“竞合”关系,为竞争而合作,战略联盟的目标是追求“双赢”的结局。

2. 战略联盟的理论基础 根据法国皮埃尔·杜尚哲、贝尔纳·加雷特和中国学者李东红所著《战略联盟》一书的研究,战略联盟的理论基础包含以下几个方面:

(1) 基于交易费用的联盟理论认为,战略联盟是一种介于市场和企业之间的配置资源的手段,它能够节约交易费用。如我国家电企业可以与合作伙伴联合生产、联合采购,也可以与上游企业建立联盟关系,因此可以降低交易费用。

(2) 基于资源基础的联盟理论认为,战略联盟是企业获取互补性资源的手段。通过战略联盟,我国家电企业可以获取赢得国际竞争优势所需的战略资源,如核心技术、研发能力、营销支持等。

(3) 基于国际生产折衷理论的联盟理论认为,战略联盟是跨国公司获得和保持所有权优势、内部化优势和区位优势的有效途径。我国家电企业可以通过战略联盟与相关企业合作,共同创造和共享所有权优势;通过与东道国企业合作使内部化优势得以发挥;通过与东道国企业合作,尽享东道国的区位优势。

(4) 基于组织学习的联盟理论认为,战略联盟是开展组织学习的一种有效方式。我国家电企业通过战略联盟可以向合作伙伴学习更多的显性知识与技能,也可以通过“干中学”获得合作者的隐性知识。

三、我国家电企业战略联盟的类型

1. 国际竞争者之间的联盟 国际竞争者之间可以在多个层次上建立深层次的合作,既竞争又合作。如合作研发核心技术、共同开发关键零部件、联合采购、共享分销渠道、共建合资企业、共同建立行业标准等。这种联盟形式都是基于资源互补的联盟,是我国家电企业战略联盟的主要发展形式。

2. 上下游企业之间的联盟合作关系 在同一产业链上,企业与供应商、客户的联盟、协同发展,共同为最终消费者创造价值。现在的竞争不仅仅是企业价值链之间的竞争,更是企业价值链系统的竞争,上下游企业间的联盟有利于提升企业的竞争力。

3. 跨产业国际战略联盟 与不同产业企业建立联盟,借助合作伙伴的帮助,可以使企业快速进入新的业务领域,实现公司经营的多元化。随着新技术的不断涌现,产业融合加剧,我国家电企业要跨行业发展迫切需要跨产业国际战略联盟。

四、家电企业国际战略联盟的现状与特征

从世界范围看,战略联盟成为包括家电企业在内跨国企业的一个重要的战略工具,很多家电企业借助战略联盟提升了国际竞争地位。

韩国三星很重视国际战略联盟,拥有多个国际战略联盟项目和协议。三星为了占据液晶平板的领导地位,与日本 SONY 公司结成了强大的技术研发和投资伙伴,后来赶超具有先发优势的日本夏普公司;在原料供应环节,三星和美国康宁公司进行联盟,在韩国设立了合资公司,专门生产玻璃基板,三星的这次联盟为其在该产业的发展抢占了制高点;在流通环节,三星也通过联盟为三星品牌的显示产品扩展销路,三星电子还同我国国美电器达成了战略合作协议;在新的技术和事业开发方面,与诺基亚、索尼等著名跨国企业形成战略性的合作关系。

日本东芝在国际战略联盟方面也取得了很大的成就。根据国内学者宋华的研究,90年代初,东芝为了开发多媒体市场,东芝公司和三井与世界上最大的传媒企业时代华纳结成了战略联盟,该战略联盟使东芝公司获得了大量软件开发和 CATV 领域硬件开发的技术诀窍,并使其经营领域扩展到 DMN 领域;在半导体领域,东芝公司与西门子公司签定了“1M DRAM”的技术合作协议,又与摩托罗拉公司结成战略联盟,以合资的方式建立了一个专门生产半导体材料的企业,大规模生产 1M、4M 和 6M DRAM 所需的半导体材料;在液晶平板方面,东芝与 IBM 共同投资建设了显示器技术有限公司。战略联盟成为东芝公司强化核心竞争力的重要手段。

海尔在国际化过程中,充分整合企业外部的全球资源,和一些具有各种竞争优势的全球企业建立起国际战略联盟,来加强企业的核心竞争力。海尔先后与荷兰飞利浦、德国迈兹、日本东芝、韩国三星、富士通、英特尔等建立了技术合作。海尔与日本三洋的战略联盟,双方开发、制造以及销售渠道等经营资源的合作与互补,实现了共赢。通过联盟,共享对方销售网络、获得对方的营销支持;关键零部件供应与采购、相互学习技术与管理经验。海尔与 NBA 结成战略联盟,加快了海尔成为美国主流品牌的步伐。海尔还与百安居联盟进

入家居市场,与纽约人寿联盟进入保险领域。

除了海尔外,海信、四川长虹、TCL、康佳等知名家电企业都有着不同形式的国际战略联盟。

五、我国家电企业国际战略联盟的开发与管理

纵观国内外家电企业的战略联盟,有些企业达到了预期的目的,但许多企业战略联盟的发展不尽如人意,未能实现预定的目标。从全球来看成功的比例极低,据估计大约60%的联盟以失败告终。有学者研究认为,缺乏对战略联盟的系统规划和严谨的过程管理,对战略联盟的复杂性和风险认识不足,对战略联盟产生的深刻影响缺乏足够的认识等是国际战略联盟失败的主要原因。我国家电企业要获得国际战略联盟的成功必须重视联盟的开发与管理。

1. 家电企业战略联盟的开发

(1) 对是否采取战略联盟做出选择。家电企业应该综合分析外部环境特别是行业的发展态势及企业国际化的战略目标、企业的资源和能力,在OEM、OBM方式之间做出正确选择,在独资子公司、并购和战略联盟方式之间做出正确的选择。适合自己的才是最好的。目前来看,OEM和ODM方式是大多数中小家电企业在一定时期不错的选择;OBM是一些有实力的,在国内市场积累了品牌运作经验的家电厂商可以考虑的;对于并购方式往往得到有魄力的企业家的青睐,能够使企业获得跨越式的发展,但只有那些能够谙熟并购技巧,有国际企业的驾驭能力的企业才能获得胜算。战略联盟作为一种松散的合作方式,一般不涉及产权的交换,风险小,优势互补,对于缺乏核心技术、国际分销渠道、国际品牌的我国家电企业是一种稳健有效的方式。

(2) 进行国际战略联盟的规划。成立专门的委员会对战略联盟问题进行充分的分析,研究其可行性。分析建立战略联盟的积极因素和消极因素,估计潜在的风险;了解潜在合作伙伴的联盟战略目标、结成联盟的愿望;家电企业在建立战略联盟之初,必须权衡企业的战略目标、资源能力情况及各种联盟的优势、劣势,选择合适的战略联盟类型;估计竞争对手和政府的反应。并对在战略联盟中就保护企业的专有资产和进行组织学习做出规划。

(3) 选择合作伙伴。跨国公司选择合作伙伴的标准3C原则,即兼容(Compatibility)、能力(Capability)、投入(Commitment),值得家电企业借鉴。合作双方在战略、文化、组织管理模式、规模、合作网络、人员等方面兼容;潜在合作伙伴具有对联盟投入互补性资源的能力;合作伙伴要有与本企业同样的对联盟投入的意识。符合3C条件,合作成功的几率就比较大。

(4) 考虑对战略联盟的依赖范围和程度。因为对合资企业和合作伙伴技术的过分依赖,可能威胁到企业长远开发一流技术的能力;也可能培养了竞争对手。家电企业必须在利用战略联盟与发展自己的竞争优势之间做好平衡。

2. 家电企业战略联盟的管理

(1) 完善战略联盟协议。对合作双方的权利、义务和利益分配进行明确的界定,确定联盟的结构和管理制度,设定争议解决和终止条款等,对于联盟运行至关重要。

(2) 对战略联盟做出贡献。战略联盟具有不稳定的特性,只有联盟各方都为联盟做出

了应有的贡献,实现了双赢,战略联盟才能存续,这就要求合作双方都要提供对合作方有价值的资源。

(3) 冲突的协调。战略联盟隐含着各种各样的冲突,如合作的一方有可能为了自身的利益采取损害联盟利益的行动。合作双方应该建立沟通和谈判机制。沟通交流是培养相互信任的一种重要手段,而信任是联盟合作成功和稳定发展的关键因素。真诚的交流能让对方了解自己的公平、守信、没有机会主义行为,从而增进信任、消除摩擦、化解矛盾。战略联盟常是在相互妥协中进行决策的,双方应通过谈判达成共识。

(4) 合作企业的组织变革。合作企业应建立与联盟有效对接的管理组织结构体系。

(5) 管理联盟生命周期。联盟生命周期阶段包括期望、约定、评估、协调、投资、稳固等。根据联盟生命周期不同阶段的特定问题,采取不同的管理措施。

(6) 培养优秀的联盟管理者。

(作者单位:中国海洋大学)

参考文献:

- [1] 皮埃尔·杜尚哲,贝尔纳·加雷特,李东红.战略联盟[M].北京:中国人民大学出版社,2006,6.
- [2] 曾忠禄.公司战略联盟组织与运作[M].北京:中国发展出版社,1999,3.
- [3] 薛求知.当代跨国公司新理论[M],上海:复旦大学出版社,2007,10.
- [4] 宋华.战略联盟的发展机制与形成.网络文章.
- [5] 白益民.家电企业战略联盟——海尔与三洋案例研究.网络文章.

Discussion on International Strategic Alliances of China's Household Electrical Appliance Enterprises

ZHONG Wei-ling GAO Wei-jia

Abstract: International strategic alliances are becoming powerful tools for multinational enterprises to strengthen international competitiveness increasingly. This article aims at reviewing the internationalization process of China household electrical appliance enterprises, discussing their internationalization mode, and introducing the concept of strategic alliances on the base of comparing and analyzing the advantage and disadvantage of various modes and also it can provide valuable proposals for the exploitation and management of international strategic alliances of household electrical appliance enterprises combining the practices of international strategic alliances of household electrical enterprises.

Keywords: internationalization mode; international strategic alliance; exploitation and management of alliance

