

客户竞争中的跨国战略联盟

张 诚

(南开大学跨国公司研究中心 天津 300071)

内容提要：随着经济全球化、生产技术的扩散和竞争的加剧，产品同质化的趋势越来越明显，传统经营模式正经历以产品为中心到以客户为中心的转变，大大提高了战略联盟在客户竞争中的作用和地位。本文分析了跨国战略联盟在客户竞争中的战略意义及寡占性质。并认为资源共享式与客户竞争式战略联盟的效果与效率是不一样的，竞争客户的战略联盟更容易取得成功，也更容易带来行业效率的改善。

关键词：客户竞争 战略联盟 寡占反应

中图分类号：F **文献标识码：**A

企业战略联盟(strategic alliances)最早起源于日本企业界的合资浪潮中。一些日本企业在寻找合作伙伴时，发现也可以只购买先进的技术，这便是战略联盟的雏形。战略联盟的概念虽然起源于日本，却首先在美国企业界盛行。1990年以来，美国国内及跨国性质的战略联盟，每年以25%的增长率快速发展。“战略联盟”这一概念，也由美国D E C公司总裁简·霍普兰德和管理学家罗杰·奈格尔最早提出。但是，关于战略联盟概念的界定，学术界至今尚无统一的定义。从经济学的角度看，传统研究重视战略联盟在优化资源配置方面的影响。企业竞争的资源观强调战略联盟是介于市场与企业之间的一种资源配置方式，通过设计复杂的资源转移和定价机制，联盟成员共同建立了一个实现经济租金的内部市场，如果所实现的潜在利润不小于建立和维系联盟的成本，那么成员之间就能够保持长期的联盟关系（张延锋，2002；Bing-Sheng-Teng，2000）。但1990s中后期以来，经济学家也逐渐注意到了战略联盟在产品竞争中的作用。Reynolds and Snapp(1988)和Kwoka(1992)研究了寡占市场中的产品合作联盟(PJV)，Rao & Reddy（1995）研究了半导体行业在R&D竞赛中的战略联盟，Morasch(2000)研究了中间产品竞争的战略联盟。然而，随着经济全球化、生产技术的扩散和竞争的加剧，产品同质化的趋势越来越明显，传统经营模式正经历以产品为中心到以客户为中心的转变，大大提高了战略联盟在客户竞争中的作用和地位，这在服务业中体现得尤其明显。而目前的文献侧重于研究产品竞争中的战略联盟，对客户竞争中的战略联盟没有给予足够的重视，国内对这一重要现象进行经济学分析的文献也较为少见。本文以金融服务业为例来分析战略联盟在客户竞争中的战略意义及其寡占性质。

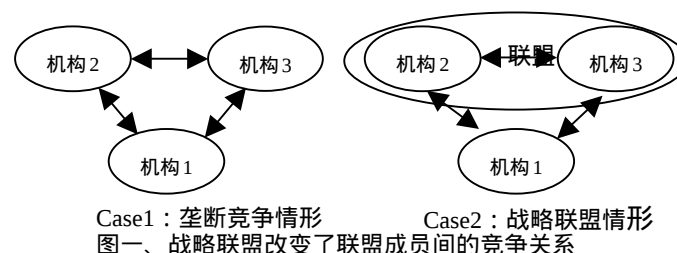
一、战略联盟对客户竞争格局的影响

我国一些重要服务业相对西方发达国家落后，重要表现之一就是企业刚树立以客户为中心的经营思想，在为客户提供服务方面的投资不足，客户对服务态度、服务设施、服务便利等方面多有抱怨，这也使得国内企业在与外国同行的竞争中处于劣势。除了经营理念落后以外，这种状况还与对客户的垄断竞争格局有关，其重要特征就是企业对客户服务的投资决策存在相互依赖性。如果某家企业增加对客户服务的投资支出来竞争客户，那么作为反应，竞争对手也将增加相同用途的投资支出，使该企业的投资达不到增加客户的预期效果，因此必须首先推测竞争对手的反应程度，然后才能做出最优投资决策。考虑到竞争对手行为的负外部性以后，该企业将维持对客户服务的较低水平的投资支出，给客户带来诸多不便。比如，在银行业，业内公认的优质客户在较长时间内都不会发生较大变动，此时对客户的竞争是一种零和博弈，如果某银行增加对客户服务的支出，为了维系自己的客户，其他银行也被迫增加投资，从而抵消该银行增加支出的收益。考虑到博弈的一系列连锁后果以后，银行将避免业内的恶性竞争，而给予客户较一般的服务条件。同样的场景还出现在证券公司经纪、投行业务的竞争当中。最近的典型

例子就是 2002 年证券交易佣金自由浮动以后，并没有全面引发证券公司对客户恶性竞争。在开放式基金、保险业竞争客户的过程中也存在同样场景。

为了打破这一垄断竞争格局，企业可能采取建立战略联盟来实现竞争客户的合谋行动。作为客户竞争策略的战略联盟具有以下特点。(1)组织的松散性：以签订共同向客户提供服务的合作协议等松散方式成立。参与联盟的企业之间是一种合作伙伴关系，既超越一般的交易关系，又不存在控制与被控制的隶属关系，在密切合作的同时保持着各自企业的独立性与平等性。(2)目标的单一性：尽管也会牵涉到复杂的资源共享和转移定价机制，但这不是联盟的主要目标，联盟的主要目的是为了协调彼此的竞争策略，以缓解巨大的客户竞争压力，这就与资源共享型联盟区分开来。(3)合作的互利性：基本上是相互利用、维护共同客户和竞争客户的合作伙伴关系，希望通过合作获取大于各自“独立”或“对立”行动所获取的利益。以此可以区别垄断性质的卡特尔(cartel)、辛迪加(syndicate)、垄断高级形式的托拉斯(trust)及垄断高级复杂形式的康采恩(konzern)。(4)竞争的根本性：客户竞争中之所以形成垄断竞争格局，是因为企业可以获得更高的利润，因此这一格局不会自动被打破，需要外部力量的介入。比如出现了实力雄厚且亟需争取客户的新企业，与其他企业合作就是适合于它们的合适的客户竞争策略，“合作”是为了更好地竞争客户，竞争客户才是其根本属性。(5)战略的长期性：只要仍然存在垄断竞争格局，作为客户竞争策略的战略联盟就会存在，其理由是旨在为企业创造长期竞争优势，属于公司层面战略的长期性安排，以此可以区别短期的企业合作行为。

加入 WTO 以后，我国经济的市场化程度提高，对外开放进程提速，对很多行业都有重要影响。仍然以金融服务业举例，但应当注意到，很多行业都存在类似情况。根据我国加入 WTO 的承诺协议，我国政府承诺进一步开放中国的金融业市场。其具体开放时间表为：加入 WTO 的二年内允许外资银行向国内企业提供人民币业务服务，到 2006 年向外资银行全面开放国内市场，取消对外资银行的地域和服务对象限制，并允许经营人民币零售业务，从而对所有的银行全面实行国民待遇。简单而言，到 2006 年为止，所有金融机构在地域和服务对象在法律上都没有差别。这不仅使国内金融机构感到了很大生存压力，对跨国金融机构行来说，也同样面临着机遇与挑战。如何面对挑战把握机遇，将决定它们未来在中国的发展趋势。就银行业而言，银行的跨国经营活动一直受到客户活动范围国际化的影响，特别是一些关键客户，如跨国公司，它们是很多银行服务的主要群体，对银行利润的贡献很大，为这些客户提供全球化的服务是银行留住关键顾客的必然行动。因此加入 WTO 以后，跨国银行通过与国内银行签订合作协议的方式集中而快速地进入我国市场，以维护其传统客户，已经成为了令人瞩目的现象。比如，2001 年以后香港汇丰银行、美国花旗银行、法国东方汇理银行、日本第一劝业银行、东亚银行等 11 家外资与中外合资银行与中国工商银行签订了支付业务代理协议，这些外资银行多数同样与中国建设银行、中国银行签署了类似的合作协议。再如，最近韩亚银行于 2003 年 3 月 3 日与 4 日分别与南京商业银行、宁波市商业银行签署全面合作协议。主要内容包括：双方银行市场的拓展、业务新品种的开发、银团贷款与俱乐部贷款等公司融资业务、人民币贷款、结算、银行担保、代理业务、信用证、人员交流培训以及高级管理人员往来等。建立合作关系后，韩亚银行可以由合作伙伴的服务网络或渠道，向双方的共同客户——韩资企业提供金融服务与新产品。同时，双方银行也可以相互借助各自的服务资源、网络，扩展新的市场空间。显然，由于与国内银行建立战略联盟具有节约进入成本、缩短进入时间等优点，已经成为它们快速建立为关键客户提供全面服务的在华业务网络，对抗先行进入的国际对手的客户竞争的首选战略。



图一描述了战略联盟对客户竞争格局的影响。图中双向箭头企业之间的竞争关系。case1 为垄断竞

争格局，企业之间互为竞争对手，如果某家企业增加对客户服务的投资支出，作为反应，其他竞争对手也相应增加相同用途的投资支出。case2 是企业 2 与企业 3 建立战略联盟之后的竞争格局。企业 2 与企业 3 签订了共同向客户提供服务的合作协议，在联盟内部缓和了竞争关系，但联盟与联盟外机构——企业 2、3 和企业 1 的竞争关系仍然与 case1 相同。分析表明，尽管联盟仅仅缓和了成员之间的竞争关系，而成员与外部机构之间的竞争关系保持不变，但已经足够引起行业均衡向有利于联盟的方向变动，从而使战略联盟成为一种高效率的客户竞争策略。

二、模型：联盟的战略意义和寡占性质

本文以图一为分析框架。为了突出分析联盟在客户竞争中的战略意义，进一步做出两个简化假定。其一假定所有企业都生产同质产品，排除产品差异化的影响，对应的真实背景为在某一细分产品市场中的客户竞争；其二为假定该产品存在统一且外生的市场价格 P ，排除定价差异化的影响，对应的真实背景为企业不以降价作为主要竞争手段，而是通过改善服务来说服客户接受现有价格。笔者将在三家企业的客户竞争格局中分析联盟的战略意义，并将结论推广到四家企业的客户竞争格局以分析联盟的寡占性质。

假设条件如下：

- 1、行业由 n 家企业组成，分别用 $i = 1, 2, \dots, n$ 表示。企业 i 的客户数 q_i 由市场价格 P 、自己的投资支出 I_i 以及竞争对手的投资支出 $I_j (j \neq i)$ 共同决定，即 $q = q(P, I_1, \dots, I_n)$ ，满足 $\frac{\partial q_i}{\partial I_i} > 0, \frac{\partial q_i}{\partial I_j} < 0 (i \neq j, j = 1, \dots, n)$ ，导数条件的涵义是企业增加投资能够吸引更多客户，但投资的边际收益递减，竞争对手增加投资将减少该企业的客户数。
- 2、产品价格 P 在模型中视为外生变量，即 P 不受 $I_i (i = 1, 2, 3)$ 的影响。
- 3、企业 i 提供服务的单位生产成本（不包括吸引客户和市场需求的投资支出）为大于 0 的常数 $C_i (i = 1, \dots, n)$ 。也就是说，本文提到的所有投资支出全部用于竞争客户，不涉及资源共享机制或生产技术的改良，以此与资源共享型联盟区分开来；
- 4、所有企业的单位资金成本设为常数 $t (t > 0)$ 。

根据以上假定，企业 i 的利润函数可以写成

$$\pi_i = Pq_i(P, I_1, \dots, I_n) - C_i q_i(P, I_1, \dots, I_n) - tI_i (i = 1, \dots, n) \quad (1) \quad \text{对 } I_i \text{ 求导，并令其等于 } 0，\text{ 就得到了企业 } i \text{ 的利润最大化条件：}$$

得到了企业 i 的利润最大化条件：

$$\frac{\partial \pi_i}{\partial I_i} = [P - C_i] \left[\frac{\partial q_i}{\partial I_i} + \sum_{\substack{j=1 \\ j \neq i}}^n \frac{\partial q_i}{\partial I_j} \times \frac{\partial I_j}{\partial I_i} \right] - t = 0 \dots \dots \dots (i = 1, 2, 3) \quad (2)$$

考虑 $n = 2$ 时的情况，行业仅由企业 1 和企业 2 组成，(2) 式退化成经典的双头垄断模型的利润最大化条件，见 (3) 式，只不过现在企业 i 的决策变量不是产量 q_i ，而是对客户投资支出 I_i 。(3) 式左边第二项的 $\frac{\partial I_j}{\partial I_i} > 0 (i \neq j \text{ 且 } i, j = 1, 2, 3)$ 是企业 i 对企业 j 反应行为的推测，即企业 i 预计自己增加一单位投资以

后，企业 j 作为反应将增加的投资额。经典的寡头垄断模型在计算企业的需求弹性时引入了推测变化这一概念，即企业考虑自身的产量、价格调整所可能导致的其他企业产量、价格的变化。本文借用了这一概念，用于分析客户竞争中的合谋行为。

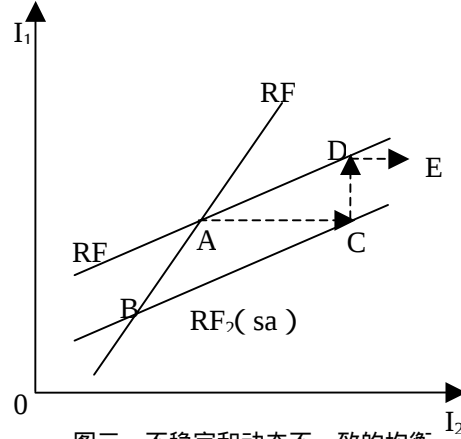
$$\frac{\partial q_i}{\partial I_i} + \frac{\partial q_i}{\partial I_j} \times \frac{\partial I_j}{\partial I_i} = \frac{t}{P - C_i} \dots \dots \dots (i \neq j; i, j = 1, 2) \quad (3)$$

应当注意到，推测变化 $\frac{\partial I_j}{\partial I_i}$ 表示企业 i 所猜想的企业 j 的行动，因而是一个“主观”概念，但并非是

随意的。博弈论中无名氏定理认为，在重复博弈的市场中，存在稳定的多重行业均衡。在各种可能均衡中，经济和金融周期、行业结构、竞争历史、生产技术和产品创新、监管政策以及文化传统等等现实的

外部因素决定了某个特定均衡的出现，并由特定均衡确定了金融机构之间现实的竞争关系。在均衡状态，企业的主观推测必须与现实的竞争关系一致，否则该企业即是不理性的。因此企业的主观推测由外部因素所决定，并与现实的竞争关系相一致。

考虑 $n=3$ 时的情况，行业由企业 1、2、3 组成，见图一中的 case2 情形。由(2)式可以写出企业 1 和企业 2 的投资反应函数：



图三、不稳定和动态不一致的均衡

$$\frac{\partial q_1}{\partial I_1} + \frac{\partial q_1}{\partial I_2} \times \frac{\partial I_2}{\partial I_1} + \frac{\partial q_2}{\partial I_3} \times \frac{\partial I_3}{\partial I_2} = \frac{t}{P - C_1} \quad (4)$$

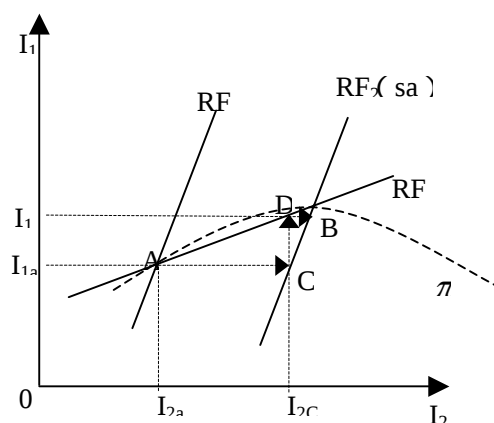
$$\frac{\partial q_2}{\partial I_2} + \frac{\partial q_2}{\partial I_1} \times \frac{\partial I_1}{\partial I_2} + \frac{\partial q_2}{\partial I_3} \times \frac{\partial I_3}{\partial I_2} = \frac{t}{P - C_2} \quad (5)$$

假定企业 3 已经处于最优投资状态，我们就可以在平面坐标中画出企业 1 和企业 2 的投资反应曲线。如图二所示，在 case1 情形下，机构 1 的投资反应曲线 RF_1 由 (4) 式决定，机构 2 的投资反应曲线 RF_2 由 (5) 决定，可见 case1 情形的行业均衡为 A 点，企业 1 和企业 2 的最优投资支出分别为 I_{1a} 、 I_{2a} 。在 case2 情形，企业 2 和企业 3 在联盟内部缓和了竞争关系，即 $\frac{\partial I_1}{\partial I_j} (i \neq j \text{ 且 } i, j = 2, 3)$ 的数值下降，从 (5) 式看到，由

于 $\frac{\partial q_2}{\partial I_3} < 0$ ，随着 $\frac{\partial I_3}{\partial I_2}$ 的数值下降，等式左边的数值上升，为了维持等式成立， $\frac{\partial q_2}{\partial I_2}$ 必然减小，由于 q_2 是 I_2 的

凹函数，因此 I_2 必须增大，因此企业 2 的反应曲线 RF_2 将向外侧移动到 $RF_2(sa)$ 。另一方面，从 (4) 式看到，影响 (4) 式的各变量均保持不变，因此企业 1 的投资反应曲线 RF_1 保持在原位。因此，在战略联盟情形，新的行业均衡点转移到 $RF_2(sa)$ 与 RF_1 相交的 B 点。

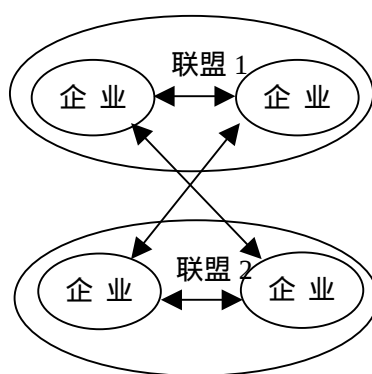
图二中 RF_1 的斜率必须小于 1，而 RF_2 的斜率必须大于 1，这是由 A 点均衡的稳定性和动态一致性所决定的，说明如下：对应于 case1 情形的 A 点均衡，企业 1 和企业 2 的最优投资额分别为 I_{1a} 、 I_{2a} ，联盟成立以后，在企业 1 保持投资额为 I_{1a} 的情况下，企业 2 的最优行动是试图回到新的投资反应曲线 $RF_2(sa)$ ，即增加投资达到 I_{2c} ，一旦企业 2 的投资额达到 I_{2c} ，那么企业 1 下一步的最优行动是增大投资额到 I_{1d} 。如此反复依序行动，企业 1 和企业 2 从均衡点 A 出发而最终到达了均衡点 B，行动路径 $ACD \dots B$ 具有动态一致性。但如果情形相反，即 RF_1 的斜率大于 1，而 RF_2 的斜率小于 1，如图三所示，那么从 A 点出发后，企业 1 和企业 2 的行动逐渐发散，最终远离 B 点而不会达到任何均衡，行动路径 $ACD \dots E$ 也不具备动态一致性。同时 A 点的均衡也是不稳定的，一旦外部冲击导致行业均衡偏离 A 点，那么偏离程度将越来越大，最终远离 A 点。



图二、联盟的战略意义

由于 RF_1 的斜率小于 1, 在行业均衡从 A 转移到 B 点的过程中, 尽管所有企业都增加了对客户的投资支出, 但企业 2 的投资支出的增幅要大于企业 1, 企业 2 进行更多的投资以后, 获得了更多的客户。考虑到企业 3 会像企业 2 同样行动, 企业 1 损失的客户还会进一步增加。以上分析不能排除企业 2 和企业 3 单方背离合作协议的可能性, 但在重复博弈的市场中, 单方背离的可能性大大减小了, “广告战”、“公关战”、“优惠服务战”等等恶性竞争的威胁可以维持合谋的均衡解, 维持联盟的长期存在。

企业 1 的最优策略取决于现实中 A 点确立的竞争关系的灵活性。如果现实的竞争关系是灵活的, 那么企业 1 调整对企业 2 和企业 3 的竞争关系将导致 RF_2 左移 ((5) 式), 企业 1 可以改善自身状况, 此时企业 2、3 的投资增幅仍然大于企业 1, 表明联盟的战略意义仍然存在。但如果现实中由 A 点确立的竞争关系是僵化的, 比如市场结构刚性导致竞争格局僵化, 那么企业 1 只能接受联盟成立以后的竞争格局, 否则联盟成员的“报复行动”将使企业 1 受到更大损失。联盟的战略意义正在于通过协调联盟内部的竞争关系, 有利于成员增加对客户服务的投资支出, 同时联盟成员并没有改变与外部竞争对手的直接竞争关系, 因此避免了外部竞争对手的“报复”行为。



图三 Case3：战略联盟情形 2

然而, 在多家企业竞争的场景中, 企业 1 存在较优策略。考虑 $n = 4$ 时的情况, 即行业由企业 1、2、3、4 组成时, 除了单方调整直接竞争关系的策略以外, 企业 1 可以加入企业 2、3 所建立的战略联盟, 还可以采取与企业 4 建立新的联盟的策略。此时联盟对于企业 1 的战略意义与上文分析完全相同。如图三所示, 企业 1 与企业 4 建立战略联盟以后, 整个行业竞争格局转变成联盟 1 与联盟 2 之间的竞争。现实中的企业数目远远不止 4 家, 因此企业 1 具有很大的策略空间, 选择拥有相同客户群的企业建立战略

联盟，将最有利联盟抵御其他外部机构对现有关键客户的竞争。可见，如果竞争对手加入/建立联盟，那么其他企业的最优策略就是加入该联盟或者与另外的企业建立新的联盟，在这种情况下的决策完全跟随对手机构的决策，这表明了这类联盟的寡占性质。这可以解释跨国金融机构在我国组建战略联盟的同时性。

建立联盟最终导致所有企业都增加了对客户的投资支出，行业平均利润率趋于下降，实际上是向客户让渡了部分垄断利润，因此联盟成员同样可能招受损失。如图二所示，B 点比 A 点离坐标轴更远，说明企业 1 的利润下降，而企业 2 的反应曲线发生了移动，其利润的变动方向依据等利润曲线的形状而可能上升、不变或下降。图二的等利润曲线 π_2 同时穿过 A、B 两点，仅仅给出了企业 2 利润不变的情形。可见，联盟对联盟成员也有不利的一面，因此这一策略只有在客户竞争较为激烈的特定条件下才是有利可图的。

三、结论与启示

在理论分析的基础上，结合近年来世界各国企业采用战略联盟的现状，我们可以得到以下结论和启示。

1、作为客户竞争策略的战略联盟能够产生显著的协同效用，其存在具有合理性。前文说明了战略联盟有利于成员进行更多在改善客户服务方面的投资，即成员增加一单位投资的效果好于联盟不存在时它们各自进行相同金额投资的效果，也就是说，联盟使得成员的投资达到了 $1+1>2$ 的效果，这可以视为联盟的协同效用。而具有协同效用是建立和维持联盟的最为关键的条件。只要协同效用较为显著，联盟就总是能够创造出比建立维系和联盟的成本更多的收益，因此家里联盟就是有利可图的，这就说明，战略联盟是一种重要的客户竞争策略，其存在具有很强的合理性。对比来看，过去半个世纪以来，资源共享型战略联盟一直与产品生产销售联系在一起。在这类联盟中，产品是中心，用于共享的资源一般也是能够用于产品的生产和销售之中的实物资产或无形资产，协作的目的是为了生产或销售该产品，为了扩大生产规模，增加销售渠道。但作为客户竞争策略的战略联盟显然有很大不同，在这类联盟中，策略是中心，企业之间主要通过竞争策略的配合来实现协同效用，协作的目的是为了增加原有资源的边际收益，即在不增加新的资源的情况下（资源共享型联盟的企业总是可以从对方取得缺乏的资源），利用策略配合来提高现有资源的收益。

二十世纪后半期以来，随着生产技术的完善和普及，企业的传统经营战略正经历从以产品为中心到以客户为中心的转变，而客户竞争显然具有与以往的产品竞争很不同的特点，以客户为中心的经营战略更加重视竞争策略，这使得引入战略联盟的具有了很大操作空间。从宏观层次来看，市场总是不完善的和不断变化的，随着经济大环境的变化，市场及市场结构总是要向更能适应变化了的的经济大环境进行转变，在这个转变过程中，企业总是能够找到以竞争策略的配合获取收益的机会。

2、战略联盟是一种重要的客户竞争策略。从全球范围看，2000 年新建企业联盟总数达 1.02 万项，相比 1999 年约 8600 项的水平，有了迅猛的增长。但据美国麦肯锡咨询公司的一项报告，约有 50% 以上的战略联盟最终走向了失败，原因是多方面的，除了控制权问题、联盟伙伴、无法克服的风险以外，联盟的设计过于复杂以至于难以实施有效管理也是其中的重要原因。显然，资源共享型战略联盟难以避免这些缺点，因为一旦牵涉到资源共享，就必然要对在成员之间让度的资源进行定价，而定价所需的信息总是不完全的，有时在定价各方还存在信息不对称的问题，因此最终难以获得使各方都满意且长久维持在最佳状态的定价机制，这在联盟成立之初就已经埋下了失败的种子，联盟最终走向失败也就不足为奇了。

较高的失败率大大降低了战略联盟的实用性，迫使企业转向兼并等成本高昂的手段来实施经营战略。但如果战略联盟是以策略配合为中心的，那它就会有比较高的成功率，并被企业经常采用。本文已经证明作为一种客户竞争策略的战略联盟可以产生显著的协同效应，除此之外，与资源共享型战略联盟相比，这类联盟还具有简单、灵活、有效、退出成本低等优点。首先，维系联盟的机制相对简单，成员之间只需要制订共同的竞争策略，不涉及建立内部市场和复杂的资源转移、利益再分配机制，从而避开了大部分资源共享型联盟失败的主要原因。其次，联盟内部仍然存在相互竞争，成员之间只需要建立有限信任，各自具有更大策略空间。最后，联盟以签订合作契约为主，退出成本低。因此，作为客户竞争

策略的战略联盟不仅能够产生协同效用，而且较为容易取得成功，换句话说，在客户竞争格局中的战略联盟不仅有效，而且有用，因此是一种重要的客户竞争策略。

3、从行业绩效来看，战略联盟将促使国内企业重视改善客户服务。在生产决策方面，企业的合谋行为倾向于减少产量和增强企业的垄断力量。但在客户竞争格局中，企业的合谋行为倾向于增加投资支出和加剧竞争，这是两者存在的显著差异。我国加入 WTO 以前，不少行业具有高度垄断性的市场结构，企业之间缺乏充分的竞争，一旦这些行业对外开放，那么通过战略联盟来竞争客户是一种高效率的客户竞争策略，必然会打破原有的垄断竞争格局，促使企业更加重视在提供客户便利、尊重客户、人性化个性化等方面的投资，改善行业绩效。这一点在服务行业体现得尤其明显，这是由服务业本身的特点以及我国对服务业开放的所作承诺决定的。首先，与制造业相比，在服务业的投入要素中，发挥关键作用的并不是有形的土地、原材料、机器设备等实物资源，而是软性的资源和技术，企业的竞争优势也主要体现在员工素质、对知识、信息的创造和综合利用以及管理效率等“软技术”方面。由于软技术的更新速度非常快，竞争对手也容易模仿，因此服务业企业不容易保持技术的垄断性，并凭借技术优势和产品差别来增强客户的忠诚度，而技术、产品的差异正是制造业企业“增强”客户忠诚度的主要手段，促使服务业企业依赖于公关、广告、优惠服务、销售折让等对客户投资来增强客户忠诚度，对客户的竞争也远远较制造业激烈。其次，我国一些重要服务业的开放承诺较为彻底，引起跨国公司的紧迫的寡占反应行为。除金融服务业以外，我国在加入 WTO 谈判中，承诺了对外开放涉及国内 30 多个服务部门，其中对国民经济关系重大的部门包括银行、保险、电信、商业零售和批发、旅游、会计以及法律服务等。随着这些服务行业的开放期限到来，客户更加激烈，必然迫使各企业更加重视改善客户服务。

4、从金融服务业来看，跨国金融机构的联盟战略对国内金融机构构成较大挑战。随着我国金融服务业对外开放加速，维持一定数量的客户或者市场份额对金融机构的生存与发展变得至关重要。各个金融机构采取措施，吸引客户的动机增强，对竞争对手增加投资的行为也更加敏感。前一段时间的“爱立信倒戈事件”，也从侧面反映出对客户的竞争已经到了短兵相接的时期。就资源共享型战略联盟而言，在我国加入 WTO 初期，跨国金融机构与国内金融机构的资产之间具有较强的互补性，外方机构具有较强的产品技术优势和丰富的国际业务经验，而中方机构可以利用当地知识和服务网点等资源帮助外方实现潜在利润，因此建立联盟能够提高双方的资源利用效率，实现“双赢”格局。但随着外国金融机构逐渐实现本地化，中方机构的地利优势趋于消失，战略联盟将逐渐体现出在竞争客户方面的较高效率，致使其他金融机构出现严重的客户流失现象，国内金融机构将感到 WTO 所带来的挑战远远大于机遇。届时中国的金融业可能重蹈汽车等行业之覆辙，而金融血脉一旦被外资控制，其后果将不堪设想。因此我国金融机构在加快内部改制进程，增强自身实力和创新能力的同时，还应当借助战略联盟等手段来缓解客户竞争的压力。

应当指出，作为客户竞争策略的战略联盟与资源共享式联盟在现实生活中并非截然分开的；资源共享型联盟也不是完全排斥对市场份额的策略性竞争；而作为策略配合的战略联盟中也可能含有资源互补的动因。另外，本文是在一定假定前提下构建的分析模型，在现实生活中国内金融机构可能同时介入多个不同业务领域或不同层次的战略联盟，联盟的伙伴可能是同行业的国内企业，也可能是同行业的国外机构，还有可能是其它行业的企业，但本文的分析结论仍旧是适用的。

参考文献：

- [1] 泰勒尔 (1997):《产业组织理论》，中国人民大学出版社，1997 年。
- [2] 张蕴如 (2002):“ 经济全球化背景下的跨国公司战略联盟 ”，*《统计与预测》*，第 2 期。
- [3] 张延锋，刘益，李垣 (2002):“ 国内外战略联盟理论研究评述 ”，*《南开管理评论》*，第 2 期。
- [4] 莫扬 (2000):“ 替代、互补与创造，跨国公司与国际贸易的关系分析 ”，*《国际经贸探索》*，第 1 期。
- [5] 李新春，顾宝炎，李善民 (1998):“ 中外企业合作的战略联盟特征与技术学习 ”，*《管理科学学报》*，第 4 期。
- [6] T.K.Das，Bing-Sheng-Teng(2000): " a Resource-Based Theory of Strategic Alliance "，*Journal of Management*，Vol.26，No.1，p31-61
- [7] Bharrat P.Rao And Srinivas K.Reddy(1995): " A Dynamic Approach To The Analysis Of Strategic Alliances "，*International Business Review*，Vol 4，No. 4，p499-518
- [8] Karl Morasch(2000): " Strategic Alliance As Stackelberg Cartels—Concept And Equilibrium Alliance Structure "，*International Journal Of Industrial Organization*，No. 18，p57-282
- [9] Reynolds，R.J.，Snapp，B.R.(1986): " The Competitive Effects Of Partial Equity Interests And Joint Ventures "，*International Journal Of Industrial Organization*，Vol.4，p141-153.
- [10] M.Nerlove，K.J.Arrow，(1962): " Optimal Advertising Policy Under Dynamic Conditions "，*Economica*，29，p129-142

Multinational Strategic Alliance for Customer Competition

Zhang Cheng

(Center for transnational corporation's Study, Nankai University, Tianjin 300071, China)

Abstract : Along with economic globalization , diffusing of production technology and competition , the trend of production homogeneity is more and more obvious. Management model is evolving from production concentrated to customer concentrated , which enhance the importance of strategy alliance in customer competition. This paper establishes a model to demonstrate the effect of strategic alliance on the competitive pattern and the equilibrium. It demonstrates that the effect and efficiency of two kinds of alliances is different , strategic alliance for customer competition is more efficiency and easier to success than the alliance for resource sharing.

Key words: Strategic Alliance ; Customs Competition ; Oligopolistic Reaction