

战略联盟与企业竞争优势

杨海文

(武汉大学社会保障研究中心, 430072)

摘要:企业经营战略的关键在于培养和发展企业的核心能力。企业可以通过建立战略联盟获取联盟伙伴的异质性资源,促进自身核心能力的培育,强化企业的竞争优势。战略联盟是以核心能力为基础和目标的,而核心能力也能在战略联盟中得以巩固和强化。

关键词: 企业战略 战略联盟 核心能力

21 世纪是一个以经济全球化、信息网络化为特征的世纪。随着竞争的日益加剧,科学技术的日新月异,企业生存与发展的市场环境日益严峻,迫使企业不仅要关注其外部产品市场的变化,更要把目光投向内在环境,注重对企业自身独特资源和知识的积累,造就其特有的竞争能力。只有如此,企业才能获得较持久的竞争优势。自从 1990 年,美国学者普拉哈拉德和哈默在其《公司核心能力》一文中首次明确提出核心能力这一概念起,核心能力理论作为企业战略理论新的发展方向成为学术界研究的焦点。同时,一些大企业也开始着手培养核心能力,在实践领域展开了对核心能力的探索,寻求保持企业持续竞争优势的途径。

一、核心能力理论概述

1、产生的历史背景

在进入 90 年代以后,核心能力理论作为企业战略理论新的发展方向成为学术界研究的焦点。该理论力求追寻企业生存和发展的最本质的东西,它认为:企业经营战略的关键在于培养和发展企业的核心能力。

随着信息技术的发展和知识时代的来临,企业竞争环境更加恶劣,使得企业不得不把眼光从关注其外部产品市场环境转向其内在环境,注重对其自身独特的资源和知识(技术)的积累,以形成企业所特有的竞争力,即核心能力。它一般以企业的核心技术能力为基础,通过企业战略决策、生产制造、市场营销、内部组织协调管理的交互作用而获得使企业保持持续竞争优势的能力,是企业在其发展过程中建立与发展起来的一种资产与知识的互补体系。作为竞争优势的源泉,核心能力可以外生出许多以其为中心的技术、产品和行业,从而为企业提供进入和退出多个市场的潜在途径,使企业可以在更多的市场中获得强有力的竞争地位。

2、核心能力理论各个流派

企业核心能力理论代表性的研究流派有技术观、知识观、资源观、组织和系统观等。

(1) 普拉哈拉德和哈默(Prahalad, Hamel, 1990)是从技术和产品创新观研究核心能力的代表。他们把核心能力解释为“组织中的积累性学识,特别是关于如何协调不同的生产技

能和有机结合多种技术流的学识”。他们的一个重要思想是，企业核心能力是存在于企业的产品平台和技术平台上的，企业构建了这样的一个平台，才能实现快速技术创新，企业核心能力的积累是伴随在企业的核心产品/核心技术的发展过程中的。

(2) 基于知识观的核心能力理论

该流派的研究者从知识能否为外部获得或模仿的角度来定义企业核心能力，认为企业核心能力是指具有企业特性的、不易外泄的企业专有知识和信息。他们认为核心能力的基础是知识，学习是核心能力提高的重要途径，而学习能力是核心能力的核心。巴顿是该流派的代表，他认为核心能力是使企业独具特色并为企业带来竞争优势的知识体系。

(3) 基于资源观的企业核心能力理论

该流派的主要代表人物是杰伊·巴尼（Jay B. Barney）等。他们强调，获得那些具有潜在租金价值的资源是企业成功的基础，这些资源是保证企业持续获得超额利润的最基本的条件。

(4) 基于组织和系统观的核心能力理论

该流派的主要代表是彼得·圣吉等。彼得·圣吉一直围绕企业内部组织系统而展开研究。他所提到的企业必需的五项修炼即自我超越、克服心智模式、共同愿望、团队学习和系统思考可以看成是组织获得长期竞争优势所必需的条件。

二、通过战略联盟培育企业核心能力

鉴于我国企业核心能力普遍低下的现实以及我国企业自身资源和能力条件，我国企业在尽可能短的时间内培育和提升核心能力的有效途径——战略联盟。

战略联盟作为现代企业组织创新中的一种，已成为现代企业强化其竞争优势的重要手段，被誉为“20 世纪 20 年代以来最重要的组织创新”。通过战略联盟，企业可以获取其合作伙伴的互补性资源，扩大企业运用外部资源的边界，在较短的时间里弥补企业战略缺口，实现战略目标，形成企业的核心能力。

1、战略联盟的优势

一是战略联盟为企业间的相互学习、形成新的知识和技能创造了条件。企业针对外部挑战和机会，根据自己拥有的资源和技能，通过周密计划的学习过程来获取所需的资源、知识和技能，融合起来形成独特的核心能力。战略联盟是获取新知识的一种最佳形式。以知识不断创新为目标建立的战略联盟，能够适时地调整联盟各成员的关系，促进不同价值观、知识和文化的融合，使之成为组织新的重要推动力。通过建立战略联盟获得新知识，将其与自身核心能力相融合，不断更新、提升企业核心能力，这是保持企业持久竞争优势之根本所在。

二是战略联盟给双方创造了新机会——新产品、创新的服务或是突破性的新技术。战略联盟从一开始起，就是为了创造新的机会形成的，而且在双方借助核心能力完成现阶段目标后，再继续发展到新机会的合作开发，这对核心能力的延续和提升是至关重要的。见图一。

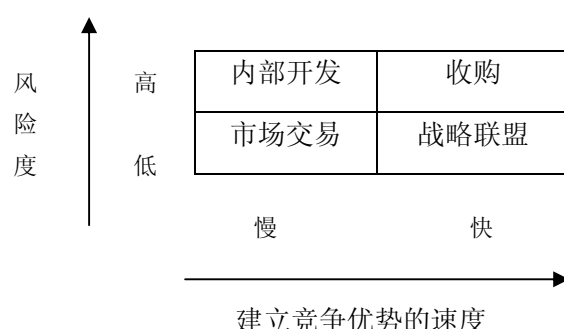
图一：

核心能力	核心能力	开拓新的业务
百事可乐：罐装饮料的营销能力	立顿：茶叶的品牌和制茶技术	共同销售罐装冰茶饮料

肯德基：已有的名牌声誉和连锁店经营技能	三菱：日本的不动产和地点选择能力	在日本建立肯德基连锁店
爱立信：在公共电讯网上的技术实力	惠普：在电脑、软件工程具有的优势	信息网络的开发与管理
西门子：在世界电讯市场上的位置和电缆制造技术	康宁：在光纤和玻璃方面的技术实力	开拓光纤电缆业务

三是战略联盟是以双方核心专长为基础建立的松散性合作组织，因而使它在构建核心能力上具有很强的灵活性、适应性和多样性。一般而言，通过联盟合作所开发出来的新的交叉知识和专业能力不易使双方形成直接的竞争。

图二：



2、联盟企业核心能力培育过程

阶段一，开发与获取专长和技能阶段

核心能力是由一系列专长和技能共同有机构成的，企业在培育和发展核心能力的过程中，必然会在所需要的各种要素或专长方面面临不同程度的缺乏，所以，通过各种方式获取建立核心能力所必需的专长和技能是整个过程的第一步。

通过战略联盟企业可以在较短的时间内获得必要的竞争力要素，在时间上具有优势。这些专长和技能是通常是以显性或隐性知识形态存在于别的企业之中，联盟企业可以通过联盟伙伴之间的相互学习获得这些知识资源，为核心能力的形成创造条件。

阶段二，整合要素阶段

核心竞争力是由各种要素有机组合而形成的整体竞争实力，一组分散的技能、专长等要素都不能构成核心竞争力。所以，企业在以各种方式拥有了建立核心竞争力所需要的要素后，更重要的是要按照企业追求的目标，将这些要素系统地整合成相应的核心能力。企业的整合能力就是企业从外部获取的知识和能力后，将其消化吸收，并与企业自身已有的知识和能力进行融合，形成新的竞争能力的能力。这种能力达到的效果不是两种资源的简单相加，而是通过整合达到一种协同效应。

阶段三，核心产品市场开发阶段

企业的核心竞争力最终要依靠产品这个载体在市场中体现出来，而核心产品则是介于核心能力和最终产品之间的中间产品。如果企业把全部精力投入到最终产品的竞争中时，往往会忽视核心产品和核心技术的开发，从而影响企业核心竞争力的形成。我国的彩电和VCD行业都只关注于最终产品，而忽略了核心产品和核心技术，从而导致产品的同质化，引发了

价格大战。

三、战略联盟中核心能力的保护

1、加强对企业关键资源的保护

这里的关键资源指的是不想向对方转让或无意向对方转让的资源，它通常是构成企业核心能力的关键要素。为了防止企业在战略联盟的过程中关键资源的流失，必须做好以下几个方面：

第一，信息披露要恰当。在同合作伙伴打交道时，哪些信息、技术或诀窍可以分享，哪些需要保护，必须要有明确的界定。高级管理人员应毫不含糊地让所有雇员都了解合作的目标和风险，同时必须使接触和掌握核心技术、技能或诀窍的员工明确哪些信息可以交流，哪些不能交流，确保双方雇员的亲密关系不会导致高新技术和诀窍的泄露。一般情况下，企业会选择将关键技术控制在自己手中的作法，但这常常使参与程度和技术水平较高的合作者失去合作兴趣。因此企业应在技术保护与技术转移之间寻找恰当的平衡，并制定严密的措施防止技术扩散。

第二，结构设计要合理。联盟企业应该对联盟的结构进行设计，以保证企业向合作伙伴泄露过多商业秘密的风险降到可接受的水平。适当的联盟结构可以阻碍那些企业无意转让的技术、知识的流失，从而使企业的核心知识和技能得到保护。例如，在通用电气公司和西奈克马公司合作生产民用航空发动机的战略联盟中，通用电气公司对具有高附加值的发动机核心部件的生产采取了组装部件化的措施，将关键技术的设计研究与市场职能隔离开来，有效地保护了核心技术。因此，联盟企业应该把核心产品的开发、最终产品的研制等关键过程控制在企业内部，由企业自主完成，以防止合作过程中技术秘密的外泄。

第三，加强对核心能力要素携带者的管理和控制。人是知识的载体，企业的核心能力要素不完全地分散在企业的员工之中，特别是由一些关键人才所掌握。公司高层管理人员必须清楚地认识到公司内部哪些人员是核心能力要素的携带者，并加强他们对公司忠诚度的培养，完善人才激励制度，以防止人才的流失。

2、设立联盟协调机构

确定协调一致的战略目标，是保证战略联盟持续成功的重要条件之一。联盟伙伴间的战略目标差距是客观存在的，这就要求联盟伙伴进行协调，寻求缩短或消除目标距离与冲突的途径。因此，设立一个联盟协调机构，制定联盟的宗旨和目的，明确联盟各方的权利和义务并必须遵守的联盟准则，做好联盟组织协调及利益分配工作。在技术转移和信息共享方面，联盟协调机构要保证联盟的每一方提供的技术和专有知识都能由双方合法地联合拥有。

参考文献：

- 1、 范法明：《企业竞争论》，人民出版社，2000 年版。
- 2、 加里·哈梅尔、C·K·普拉哈拉德：《竞争大未来》，昆仑出版社，1998 年版。
- 3、 王秉安：《企业核心竞争力理论探讨》，《福建经济管理干部学院学报》，2000 年第 1 期。
- 4、 严勇：《国外核心竞争力理论综述与启示》，《经济工作导刊》1999 年第 10 期。
- 5、 李建国：《企业核心能力分析》，《中国工业经济》，1998 年第 11 期。

- 6、王永贵：《21 世纪企业制胜方略——构筑动态竞争优势》，机械工业出版社，2002 年版。
- 7、索尔等著，包刚升译：《如何提升公司核心竞争力》，企业管理出版社，2000 年版。
- 8、李品媛：《再论企业“核心竞争力”》，《当代财经》，2002 年第 4 期。
- 9、史占中：《企业战略联盟》，上海财经大学出版社，2001 年版。
- 10、周海炜：《核心竞争力：知识管理战略与实践》，东南大学出版社，2002 年版。

Strategic Alliance and Core Competence of Enterprises

Yang Haiwen

(Center for Social Security Studies of Wuhan University Wuhan 430072 China)

Abstract :Through the strategic alliance, enterprises can obtain the complementary resources of their cooperative partners, expand the border of enterprises to utilize outside resource, remedy enterprise's strategic gap in a short time and realize the strategic objective. Through strategic alliance, enterprises can obtain the skills and knowledge that are needed to construct core competence. After combined and absorbed, they are integrated as core competence.

Key Words: Core Competence; Strategic Alliance; core competence