

第六章 合作战略

Chapter 6 Cooperative Strategies

- 6.1 合作问题
The Problem of Cooperative
- 6.2 共谋战略
Collusion Strategies
- 6.3 战略联盟的基本概念
Basic Conception of Strategic Alliance
- 6.4 建立战略联盟的动因
Motives of Strategic Alliance
- 6.5 战略联盟的欺诈问题及其解
Trick and its Solution in Strategic Alliance
- 6.6 战略联盟的管理
Management of Strategic Alliance
- 6.7 小结
Summary

合作问题

The Problem of Cooperative

合作问题就是企业同时具有强烈的合作和欺骗合作协议的双重动机而导致的复杂现象。合作问题可以用经典的“囚徒困境”博弈模型来说明。

合作问题的解有3种经典模式：

- 1、Axelrod(1984)提出互动式的“以牙还牙”合作战略。
- 2、Tomas Hobbes提出的合作在社会中如何建立，是解决合作问题的最传统方法。
- 3、Grannovetter提出的用社会标准去约束合作中的欺骗行为。

共谋战略

Collusive Strategies

- 共谋欺诈类型

Ways Can Cheat on Collusive Agreement

1. 价格欺骗

Price Cheating

伯特兰德欺骗： 低价格

正常经济利润

Bertrand Cheating: Lowering Prices *Normal Economic Profits*

2. 产量欺骗

Output Cheating

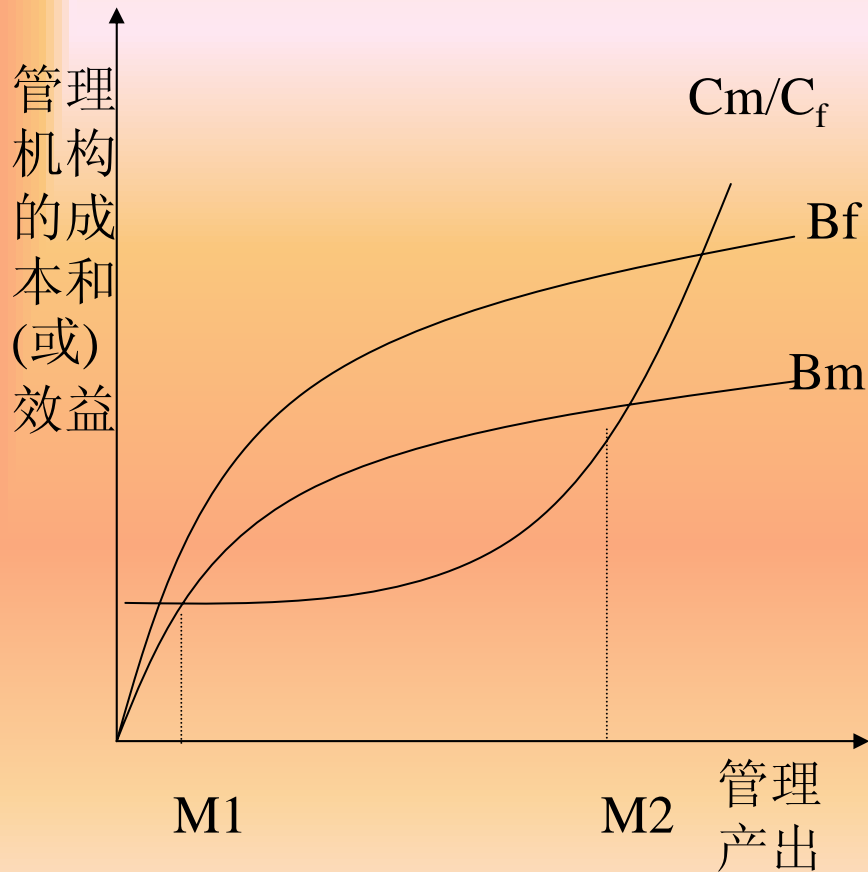
古诺欺骗 *Cournot Cheating*

斯塔克伯格 *Stacklberg*

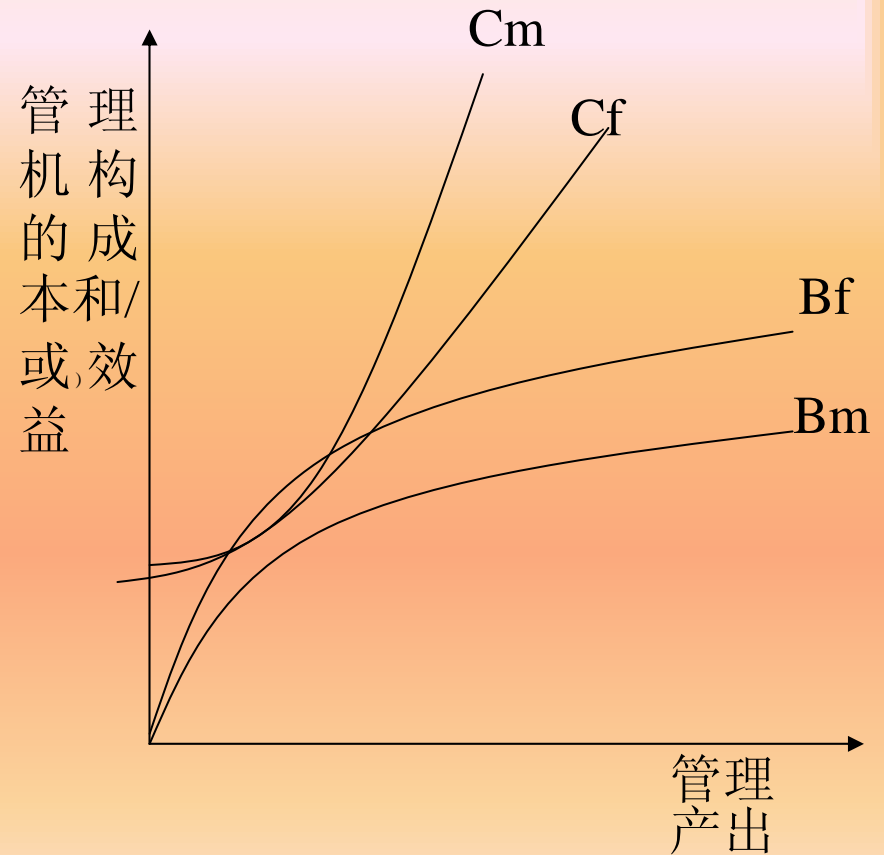
建立战略联盟的动因

Motivation of Strategic Alliance

收益的意义



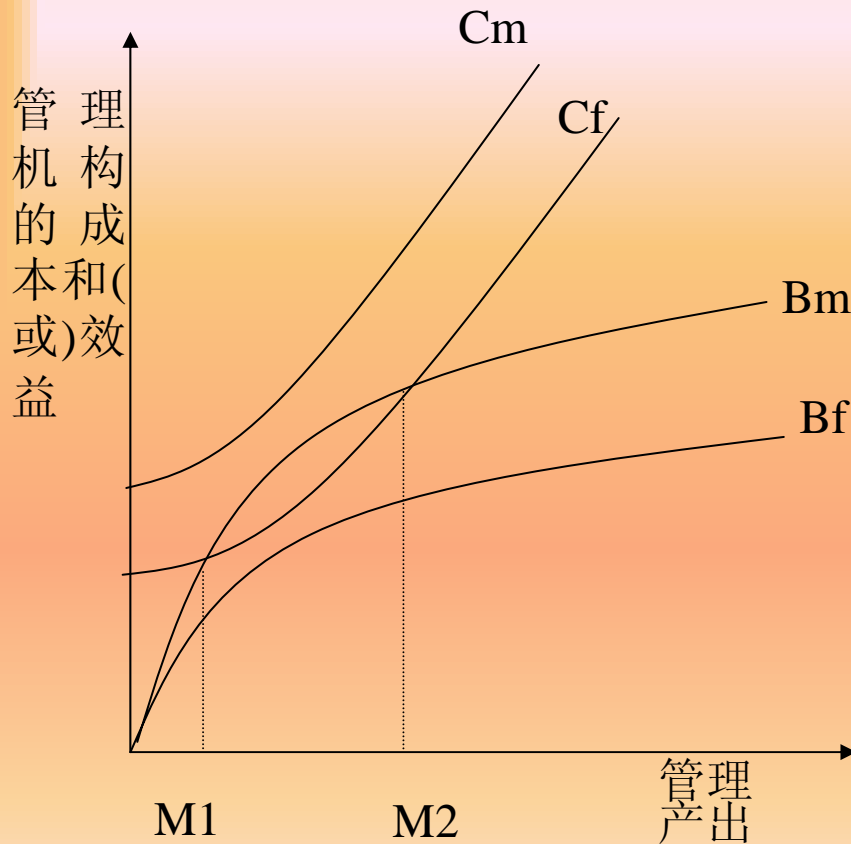
公司的存在



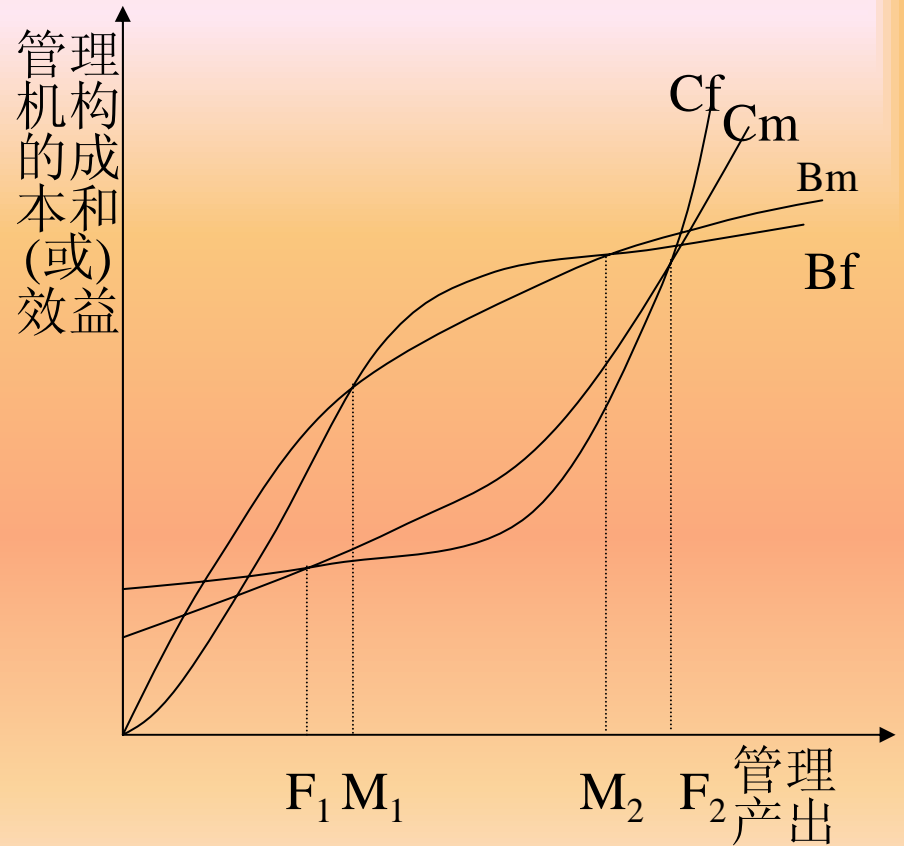
建立战略联盟的动因

Motivation of Strategic Alliance

战略联盟



战略联盟存在的迪屈奇空间



建立战略联盟的动因

Motivation of Strategic Alliance

- 建立战略联盟的直接动因

1. 提升企业的竞争力
2. 获得规模经济的同时分担风险与成本
3. 低成本进入新市场
4. 挑战“大企业病”

- 建立战略联盟的间接动因

1. 组织学习理论的解释
2. 基于资源（RBV）的联盟动因解释
3. 战略缺口假说的联盟动因解释
4. 价值链的理论解释
5. 网络理论的解释

战略联盟的欺诈问题

Cheating in Strategic Alliance

联盟的欺诈类型

逆向选择 (*Adverse Selection*)

道德风险 (*Moral Hazard*)

敲竹杠 (*Hold up*)

联盟欺诈问题的解

1. 联盟组织结构的选择
2. 企业的信誉
3. 信任机制

战略联盟的管理

Management of Strategic Alliance

. 联盟的组织结构

联盟网络

X和Y联盟

. 联盟合作伙伴的选择


兼容性Compatibility能力 Capability投入 Commitment

. 联盟成功的原则

- a. 要选择并确定合适的联盟伙伴;
- b. 要明确战略目标, 明确各方的责任、义务和权利;
- c. 建立良好伙伴关系, 建立融洽信任平等的合作关系;
- d. 联盟各方保持必要的弹性, 根据市场变化和各方变化进行调整;
- e. 坚持竞争中作用


战略联盟的管理

Management of Strategic Alliance

- 联盟的信任机制 

 - 信任的定义及类型
 - 建立信任机制的意义

- 战略联盟中的跨文化管理

 - 公司文化的内涵 
 - 跨文化管理的基本要求

 - . 保持伙伴间的地位平等性;
 - . 求同存异;
 - . 保持高层管理人员的合作.

小结

Summary

- 合作战略也就是两个及两个以上企业为各自的战略目标而进行的一种共同行动。
- 合作战略的典型类型包括：共谋战略和战略联盟。
- 建立联盟有许多原因：寻求规模经济、合作学习、管理风险与成本分担、低成本进入新市场、便于建立默契共谋等。通过合作的协同效应，企业可以获得很多单个企业所不能获得的效益。
- 合作问题的一般解决办法有3种。

一种是Hobbes提出的传统的中央权威强迫合作的办法。

另外一种是 Granovetter提出的社会标准约束的办法。

此外，Axelord认为，如果合作的收益大于欺骗的成本，则企业很可能自觉地遵守合作协议而不会欺骗。



第六章完

联盟的信任机制

Trust of Alliance

- Sheppard & Tuckinsky (1996):信任分三种类型
 基于威慑的信任 基于知识的信任 基于认同的信任
- 巴内和哈森 (Barney & Hansen, 1994) :根据联盟关系的脆弱性将诚信分为
 低度信任 中度信任 高度信任
- 本书认为诚信主要基于两个方面: *能力和愿望*.

能力方面的诚信是指: 联盟企业相信其联盟伙伴有能力完成其义务并且对联盟做出其应有的贡献, 其体现了诚信理性的一面;

愿望方面的诚信是指: 联盟企业拥有这样的信念: 相对于其自身的利益, 联盟伙伴会更关心联盟的利益, 这体现了诚信中感性的一面.

建立信任机制的意义

The Meaning of Trust

- 首先，联盟企业之间存在着**潜在的冲突和不信任**，由于他们在公司战略目标、企业组织文化、行为方式及公司政策等诸多方面存在**差异**，若联盟企业不注重诚信的培育，那么即使联盟有很好的财务利润，这些差异终将会使联盟走向失败。
- 其次，正式合约和正式沟通不能解决所有问题，对于战略联盟中的**不确定性事件**，只能通过非正式沟通来解决。
- 再次，诚信还能降低联盟中的**交易成本**（讨价—还价成本和控制成本等）（Barney & Hanser ,1994）。

公司文化的内涵

Corporate Culture

- **公司文化**是一个属于社会学范畴的独特的混合物，它包括组织的价值观、传统、信仰以及处理问题的准则等。
- 它塑造着企业的管理风格和管理理念并指导实践。它有助于建立一些准则和不成文的制度，以指导雇员行为。它使某些行为和态度合理化，也使另外的某些行为不被认可。它对员工的行为既可以用形的回报，如工资、奖金、晋升、津贴等加以肯定；也可以用无形的回报，如尊重、权力等加以认可。