

产业转型、行业进入与企业战略联盟

厦门 戴景萌

随着全球化的深入以及市场竞争环境的不断变化,产业转型作为一种获得可持续发展的途径,其理论内涵已由产业衰退时期的被动选择逐步变为获取竞争优势的主动战略,相关研究也由宏观产业层面拓展到微观企业视角。对于企业而言,通过产业转型进入全新行业无疑是一个颇具挑战性的战略选择,进入方式的选择对转型成败至关重要。

一、产业转型的理论内涵

产业转型按经营战略层面分为主动型产业转移和被动型产业转型两种类型。企业转型战略与其产业所处的生命周期密切相关,产业成长一般要经过初创期、成长期、成熟期和衰退期,对于以持续经营为目标的企业而言,主营产业进入衰退期导致经营困难,因而必须寻找并进入新的产业领域,我们将这种面临产业衰退的“生死抉择”称为被动型产业转移。当然,产业转移并非只是企业发生危机时的被动选择,随着人类知识积累质量的提高,科学技术发展迅速,传统的产业运作模式、竞争机制、优势来源都面临着不断的挑战,企业既要应付当前的竞争,维持和保证企业生存,又要调动资源为明天的产业竞争创造优势,在这种背景下,产业转型实质上是要对企业当前和未来资源配置需要的一种平衡。很多企业在其主营产业尚处于成熟期时便开始着手业务调整,通过找到新的经营增长点来避免被动型产业转型,如诺基亚公司从最初的造纸业历经多次产业转型,最终成为移动通讯设备制造业的领导者;美国铝罐公司出售其铁罐业务转向金融服务业从而成为一个专业的金融服务公司。我们将这种预防型乃至进攻型的战略调整称为主动型产业转移。

微观层面的产业转型研究在 20 世纪 90 年代逐步引起关注,其理论源于迈克尔·波特的产业结构理论,波特认为企业的竞争优势主要来源于其所处产业的吸引力和它在该产业中相对于竞争者的市场位势,并且特别强调产业吸引,认为企业战略应从产业结构分析入手,选择进入有吸引力、有发展前景的产业,在《竞争战略》一书中波特指出:一个具有优势竞争地位的企业,可能会由于栖身于一个前景暗淡的产业,从而获利甚微,而且即便努力改善其地位也无济于事。

二、产业转型与行业进入

产业转型意味着企业对全新行业的进入,这就需要和该行业已经具备相当实力的企业进行竞争,作为行业新进者,要在不熟悉竞争环境中立足,必须在短时间形成一定的竞争力并使之不断增强,尤其在进入初期,主要的挑战来自以下几个方面:

1.成本劣势。行业内原有的企业一般已经发展到相当的规模,规模优势转化为成本优势,迫使新进入者要么以相当的规模进入,要么接受成本劣势,而前者对于新进入者而言显然并不现实。此外,无论潜在的进入者是否取得规模经济,他们都无法拥有原有企业的某些优势。如专利产品技术、原材料渠道、有利的区位等,原有的企业凭借以上任何一种优势都可对新进入者制造较高的壁垒。

2.市场后发劣势。由于行业中原有的企业拥有受到确认的品牌和顾客的忠诚度。以往的广告宣传、客户服务、行业领先以及产品多样化,或者仅仅由于首先进入该行业的种种活动等都是形成品牌确认的重要因素,这都使得新进

入者需要付出巨大代价以实现赶超。

3.转换成本劣势。进入新行业的转换成本包括为了竞争所需要投入的大量资金,特别是重要的广告或研究开发这类不可恢复的支出,同时还包括建立生产能力所需的大量固定资产投入,此外还包括重新培训员工的费用、整合经营管理流程的费用等等。

4.市场渠道劣势。由于行业已有的分销渠道已大部分为原有企业占据,新进入者必须通过让价、合作、广告津贴等来说服这些分销渠道接受它的产品,产品的批发渠道或零售渠道越有限,新进入者进入该行业越困难。

5.信息劣势。新的行业充满不确定性,这就需要转型企业具有较强的信息决策能力,新进入者面对陌生的行业领域,对整个市场情况了解不够,销售渠道方面信息不足,对市场特征和趋势的把握也不如行业内原有企业,容易造成决策失误,错失市场机会。

企业要实现成功转型,行业进入方式的选择尤其关键。总结以往经验,企业进入目标行业的主要方式有以下几种:内部功能扩张。转型企业在生产经营活动中,虽然最终产品是以某个行业市场为范围,但有些辅助性或技术性的活动已存在于企业整体经营之中,这些活动仅服务于企业自身,而没有面向市场。当转型企业选定的目标行业就是这些活动的行业范围时,只要将这些活动从内部扩张出来,面向市场从事经营,就较自然地进入目标行业,例如企业内部的广告部门,通过对外承接广告业务而进入广告行业;再如企业内部的物流部门,通过对外承接物流业务也能很顺利地扩展并进入物流行业。独资新建。转型企业完全依靠自身资源,通过

从外部购置生产经营设备,新建厂房,招聘人员,引进技术等形式,建立一个几乎全新的经营实体来进入目标行业。合资新建。转型企业通过与其他企业(一般是目标行业内企业)共同投资,组建一个新的经济实体,从而进入所选定的目标行业。 兼并收购。企业通过股票市场、产权市场或其它方式,以资金、股票等为支付手段,获得被收购方的股票、股份,并达到控股以上的比例或全资收购。这种方式在西方发达国家中是企业进入多元化经营的主要方式,对于转型企业来说,也可以通过这种方式收购目标行业内企业,以平稳实现行业进入。

三、企业战略联盟——行业进入的低成本路径

某种意义上来说,产业转型也是一种多元化发展,其优势体现在以下几个方面:

1.市场共享。转型企业进入新的行业时,通过建立联盟可以使它们利用当地伙伴对当地市场的信息。通常,转型企业会寻找对目标市场顾客和分销渠道非常了解并且具有相似产品的伙伴,这种伙伴关系开始时通常仅是销售和营销协议,当确定其产品或服务在目标行业可以取得成功时,这种伙伴关系就可能演进到原材料的生产与筹供。

2.资源共享。转型企业作为行业新进入者,通常面临资源短缺的问题,希望通过各种途径来获得资源。就以往经验来看,转型成功的企业并不是控制了所有的必需资源,而是有能力从别处“借”得资源或是调配到所需要的资源,这不仅能够减少获得资源所需的成本,同时也增加了创业企业的灵活性。战略联盟作为企业间的共享协作平台,其最大着眼点就是在经营活动中积极利用外部资源。当企业缺乏资金、技术、人才等资源或缺少充分利用这些资源的能力时,可以通过建立战略联盟来实现资源的共享和核心能力的互补。

3.技术共享。转型企业在技术方面的积累不足无疑会制约其在新行业中的发展,相比于花费巨大研发成本开发新技术,通过战略联盟可以找到有互补性技术优势的合作伙伴并以此获得技术支持,这无疑是更为“便利”的选择,

通过联合,转型企业可以以更快的速度、更高的质量向目标市场推出先进的产品。

4.机会开发。战略联盟能使转型企业扩大搜寻范围,在新的行业和技术领域中找到新机会。通过建立以合作研发、共建新标准、保持市场竞争力为目标的学习型战略联盟,可以强化企业的学习和适应能力,以便能在新的行业中把握稍纵即逝的市场机会。一些研究者认为,组织学习的结果又反过来加强了联盟的机会开发功能,联盟企业利用“知识外溢”和“学习效应”来将机会与企业的资源和核心能力相匹配。

5.风险分担。企业进入新的行业后,它面对的不仅是新行业的潜在利润,同时也面对需求变化、决策失误、研发失败等各种风险,当项目的风险很大,如采用最新的技术或需要巨额投资时,建立联盟便是一种较为“安全”的选择。有些行业的初始投入相对企业能力过于庞大,以致于项目的失败注定导致一家公司的破产,而由多个公司分担风险就可以使联盟中的每个参与者从事自身难以承担其风险的项目。

综上所述,战略联盟在产业转型中的作用毋庸置疑,但也存在一些缺陷。因此,在实际操作中需要注意以下几个问题:

1.战略联盟伙伴的选择。通过战略联盟实现行业进入,联盟伙伴的选择是关键因素。学术界公认的评价标准就是3C原则,即兼容性(Compatibility)、能力(Capability)和承诺(Commitment)。首先,应选那些声誉良好、值得信赖的对象。其次,联盟双方应各自具备某种竞争优势,资产具有互补性。联盟双方的信誉是合作的基础,而资产、能力的互补性有利于实现战略联盟的目标。

2.联盟伙伴战略目标的一致性。良好的联盟关系一般都开始于一个单一的和清楚的战略远景,很多联盟的失败都源于合作双方之间缺乏可以共享的目标。研究者们还认为不现实的目标期望也是联盟不稳定的原因,认为联盟参与者经常在为求实现其在联盟中的目标的过程中不够耐心。因此不完善的战略规划与执行的结果形成的目标的冲

突将会破坏联盟参与者的合作的战略定位。实际上,联盟伙伴之间的战略目标冲突是很难避免的。这就要求联盟伙伴经常地接触和沟通,寻求缩短或消除目标距离与冲突的途径,保证联盟的平稳运行。

3.联盟内部的协调管理。战略联盟实质上是一种利益行为,从联盟中获得什么利益直接影响着企业做出怎样的战略选择。联盟企业之间合作与竞争并存,因此联盟内部的协调管理尤其重要。一方面,企业间应加强沟通交流,具备较强的沟通能力的企业可以实现有效的信息与资源共享,达成一致的共识,从而能够更好地应对联盟内的冲突,信心十足的解决各种矛盾困难,并促进文化层面的融合;另一方面建立联盟成员相互信任机制。在联盟建立时,就应建立一套战略联盟内部信任评价审核体系和完善的纠偏措施,以克服联盟内部的不确定性和脆弱性,使联盟得以有效、稳固地延续。

4.企业文化的一致性。转型企业在选择联盟伙伴时,有必要深入了解、研究目标公司的文化背景。在联盟过程中,如果合作伙伴之间存在着文化上的不一致,就会为以后的运作埋下不利的伏笔,因为联盟企业间组织文化的差异,会转化为经营管理上的差异,加大管理的难度。如果能够引入一种更崇尚合作的文化,那么联盟企业就更会做出合作的战略定位与行为,从而提升联盟运作效率,更好地实现既定的行业进入目标。

(作者单位:厦门大学管理学院MBA中心)

