

我国航空制造业战略联盟模式演变及其管理模式研究*

欧立雄¹ 苗 准^{*,1} 安梦琪¹ 朱哲然²

(1. 西北工业大学, 西安 710129; 2. 国网焦作供电公司, 焦作 454000)

摘要:以资源依赖等理论为基础,通过分析国内外航空制造业战略联盟模式类型与更替,提炼出我国航空制造企业战略联盟“代加工—契约式—持股式”演变过程模型,并介绍了不同阶段模式的内涵与代表形态。面向战略联盟管理目标,提出了基于项目管理的战略联盟管理框架,及以矩阵式组织结构为静态治理框架、以契约机制、协同管理机制与文化融合机制为核心的运行体系。

关键词:航空制造业;战略联盟;演变进程;管理模式

中图分类号:C931.2 文献标识码:A doi:10.3969/j.issn.1006-6055.2013.06.021

Evolution Process and Management Mode of Strategic Alliance of Avionic Manufacturing Industry in China*

OU Lixiong¹ MIAO Zhun^{*,1} AN Mengqi¹ ZHU Zheran²

(1. School of Management, Northwestern Polytechnical University, Xi'an 710129;

2. State Grid Jiaozuo Electric Power Company, Jiaozuo 454000)

Abstract:Based on resource dependency theory, the taxonomy of strategic alliance in China's avionic manufacturing industry is presented, based on which the evolution historical picture is drawn as "OEM-Contractual-Ownership" each phase of which is also defined and depicted. Furthermore, a corresponding management framework is presented based on project management, which comprises the static management framework (matrix organizational structure) and the dynamic running mechanism such as contractual mechanism, coordination management and cultural merging mechanism.

Key words:aviation industry; strategic alliance; evolution process; management mode

1 引言

航空制造是一类投资规模大、技术复杂度高、回收周期长的高科技产业。随着航空制造需求的快速增长,航空制造业迎来快速发展的时期。面临竞争激烈的国际市场,战略联盟成为我国企业尤其是航空制造业追求企业提升与获取成本之间权衡的主要选择^[1,2]。然而我国航空制造业战略联盟还处于初步阶段,深入认识未来发展模式的演变并建立战略联盟运行机制对于我国航空制造企业追求国际化发展与可持续发展具有战略意义。国内外对战略联盟的概念、内涵、形态及管理问题进行了深入的研究。蒂斯与 Stuart^[3,4]认为战略联盟是多个企业为实现各自战略目标而通过资源互补与整合进行的合作活动。Beamish^[5]认为战略联盟在不完全契约情形下企业竞合的治理结果,是管理企业能力结构的一种特殊系统。Beamish 的组织系统论更利于理解战略联盟模式的形成与变化。国内外学者从联盟个体竞合关系、联盟构建基础等角度提出了诸如竞争性战略联盟^[6]、跨行业战略联盟^[7]、股权式战略联盟^[8]、契约型战略联盟^[8]、动态型战略联盟^[9]等各种模式。邓林^[10,11]认为战略联盟包括合资企业,甚至把企业合并也囊括在内。对于战略联盟模式的演进或递进过程的研究则较少。还有学者针对战略联盟管理原则提出了成功管理战略联盟需关注的要点,主要包括:价值准则^[12]、文化相容^[13]、信息沟通^[14]、业务协同^[14]、资源管理^[15]、知识管理^[16]等内容,但较少有研究系统地提出战略联

盟管理模式的整体构架及其关键运行机制。

本文以我国航空制造业为背景、以资源依赖论为理论基础,提出我国航空制造业战略联盟模式演进模型,并从项目管理视角出发探寻我国航空制造业战略联盟的管理模式内涵。

2 我国航空制造业战略联盟模式演进模型

2.1 基于契约的战略联盟模式分类

企业战略联盟是企业间为了共同研发、共担风险以及共享成果而形成的一种合作组织,各方能够充分利用联盟资源为企业所用^[17]。战略联盟一般分为股权式联盟和非股权式联盟两种。股权式联盟通过股份来达到激励和约束盟员的目的,在这种情况下,各方风险共担、利益共享,联系更加紧密,企业的合作范围也会进一步扩大。非股权式联盟则是一种以协议为基础的合作模式,并不涉及到股权参与,协议具有一定的局限性,难以对盟员的行为加以控制,因此,盟员之间的信任程度也较低。股权式联盟又分为持股型战略联盟与合资企业联盟。持股型联盟因为通过相互持股形成了利益共同体,盟员很难去改变投资决策,也不能随意退出联盟,联盟的稳定性较好。合资企业是指联盟各方共同筹集资金,利用各方资源来建立实体公司,共担风险、共负盈亏、共享资源。根据对盟员行为的控制程度的不同,有单边契约和双边契约之分。单边契约联盟中有契约提供方盟员和契约接受方盟员,通过协议的形式规定双方应该拥有的权利和需履行的义务,责权利对等。双边契约型战略联盟是一种最为灵活的联盟形式,双边契约也不涉及股权,联盟各方可以根据市场的变化选择更换联盟合作伙伴或者直接修改合同,来降低投资风险。战略联盟分类,见图 1。

* 西北工业大学创业种子基金(Z2013169)资助

** E-mail: miaozhun123@yeah.net; Tel: 15891424046

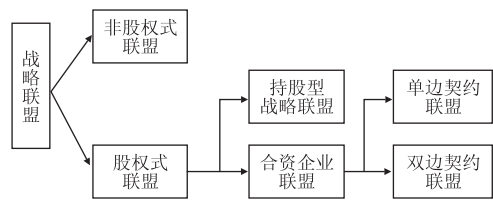


图 1 战略联盟分类

Figure 1 Classification of the strategic alliance

2.2 我国航空制造业战略联盟模式演变

航空制造业是典型的技术密集型产业,投入大、周期性长、技术复杂性高。为了降低成本和获得市场,航空制造业都是以航空制造业产业集群的形式运行。在全球经济一体化的背景下,航空制造企业国际合作得到加强,从初级的“三来加工”模式到深度的转包生产,再到风险合作,最后到建立合资企业。合作程度加深,与合作伙伴的关系逐渐加强。如图 2。

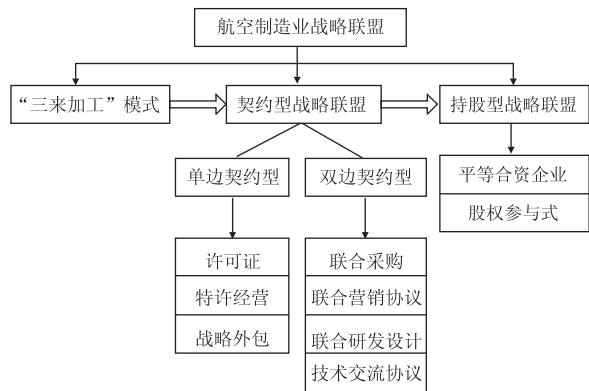


图 2 航空制造业战略联盟演变模型

Figure 2 The evolution model of the avionic manufacturing industry strategic alliance

从图 2 可知,我国航空制造业企业开展国际合作、组建战略联盟的过程大致共经历了三个阶段:

第一阶段:“三来加工”转包生产。“三来加工”是指来图、来料、来件加工。这是层次较低的国际合作,外方控制所有的技术并提供原材料,我国航空制造企业仅赚取劳务费。在这种情况下企业很难获得国外先进技术的转让以及先进的质量管理经验。

第二阶段,契约型战略联盟。我国航空制造企业向国外企业学习先进技术和管理经验,结合我国航空制造业的实际情况,寻找和巩固企业自身的核心优势,为其带来参与国际合作的更多机会和广阔前景,也为其进一步融入世界航空产业链奠定良好的基础。通过前期的初级转包生产我国航空制造企业获得了丰富的经验,自身研发和管理能力的提升也使得其具备一定的核心竞争能力和优势,且具有一定的抗风险能力,至此我国航空制造企业开始考虑建立一些稳定的、风险规避能力强的联盟,如单边契约型和双边契约型联盟。

第三阶段,持股型战略联盟。契约式联盟虽然能够给我国制造企业带来一定的学习资源,如联合生产,联合研发等。但是在更深层次,我国航空制造企业的实力不断增强,已经能够成为跨国公司可信赖的战略合作伙伴,在时机成熟的情

况下,共同建立合资企业,共同研发和生产、联合营销、风险共担,资源共享,这是一种合理的选择,也是一种明智的选择。通过构建持股型战略联盟,盟员之间合作深度加强,合作关系更加稳定,为盟员创造更多的合作机会。这也是我国航空制造企业更好地融入世界航空产业链的迫切要求。双方在共享收益、共担风险的基础上,集中优势资源,提升在国际航空制造业内的竞争实力。

3 我国航空制造业战略联盟管理模式设计

3.1 航空制造企业战略联盟整体框架

在全球经济一体化发展趋势之下,世界航空制造业也呈现出蓬勃发展的新形势。我国航空制造企业面临全新的国际竞争形势,重新调整竞争策略,通过建立国际间战略联盟,增强自身的研发和管理能力,提升在国际市场的竞争水平。在利用外国企业的优势同时,立足于我国航空制造企业发展的特色,积极融入世界航空产业链,构建符合中国航空制造业战略的战略联盟管理模式,包括以组织结构设计为主要内容的静态机制与动态运行机制两个方面。本文结合我国航空制造企业的实际情况构建战略联盟管理模式整体框架,如图 3。

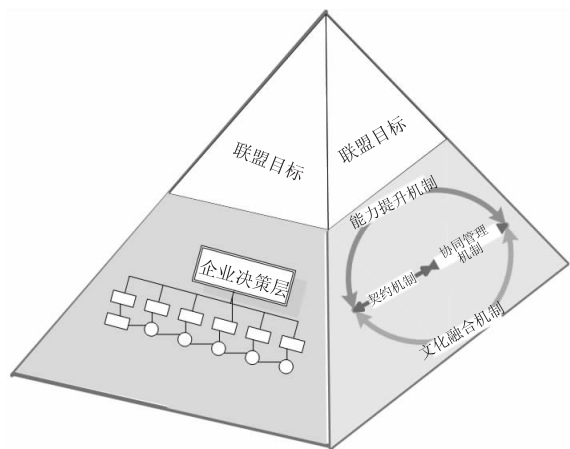


图 3 航空制造企业战略联盟管理模式整体框架图

Figure 3 The management mode of the strategic alliance of the avionic manufacturing industry

3.2 战略联盟管理组织结构构建

由于航空产品具有复杂性极强,技术要求高,资源需求庞大且复杂等特点,构建战略联盟在开展具体业务采取的是按项目进行管理,企业围绕项目来组织资源。它根据项目生存周期各个阶段的具体需要,最大限度地利用有效资源,以项目目标为导向解决问题,保证项目目标的实现。

项目组织形式分为职能式、项目式和矩阵式三种,均具有各自的优缺点^[18]。一般来说,职能式组织结构比较适用于规模较小、偏重于技术的项目,并且项目具有一定的稳定性。这是因为在环境发生变化的情况下,各职能部门间需要密切合作共同应对,而职能部门权责具有明确性,难以相互密切配合,这将会存在一定的障碍。而项目式组织结构能够控制资源,并且对客户负责,当盟员企业存在多个项目或者项目的技术复杂或者规模较大的情况下,项目团队的整体性

和紧密合作性的优势能够充分发挥。可以说它结合了前两种组织结构的优点,并能够充分利用企业资源。所以,针对我国航空制造企业建立项目矩阵式组织结构是最好的选择,能够充分利用企业的优势资源,保障项目的顺利进行。

3.3 战略联盟运行机制

战略联盟得以成功管理的一切方法与手段构成了战略联盟运行机制的基本内容。在联盟企业追求企业成长与成本平衡的前提下,战略联盟运行机制的基本内涵是建立以创造企业竞争优势为最终目标的战略联盟能力提升机制为导向,以文化促进与融合为理念支撑,以契约机制为约束,以协同管理机制为资源共享、业务合作的制度保障的运行体系。

1) 契约机制

契约分为完全契约和非完全契约两种。在完全契约情况下联盟企业之间通过订立合同、协议等形式明文规定双方的权利和义务,减少投机行为。在非完全契约情况下双方要建立信任机制。联盟成员之间的不信任行为将影响战略联盟的良好运行,甚至会导致战略联盟的失败。在联盟的具体运作过程中,要加强与其他战略合作伙伴的沟通与交流,同时建立相应的契约机制,对于损害联盟整体利益的行为坚决予以制止,给予惩罚,对于有利于联盟整体利益的行为给予激励。

2) 协同管理机制

在构建战略联盟之后,要使得联盟各项项目有序进行并按期保质保量完成,就必须从资源配置与协调、任务分配、任务监控等多个角度全方位考虑,加强协调管理。战略联盟在开展具体项目管理过程中需注意对下级盟员项目的监管协调、同其他同级盟员的协调与合作以及与上级盟主的协商等方面。同时还要加强企业内部的管理,对企业所参与的项目进行层次上和范围上进行管理约束。还有对项目进行目标管理,寻求各项目目标的最佳结合点。

3) 文化融合机制

由于战略联盟中各盟员存在不同的管理行为模式、不同的经营理念及价值观、不同的战略目标,而这些容易导致企业文化冲突。文化因素中最重要的前提条件是对基本价值的认同,对共同观点和理念的认同有助于联盟合作的增强,即使是表面上两个看似完全不同的企业,如果有着共同的价值观,仍有可能形成合作^[19]。因此,一方面我们要认识到由于盟员来自不同的国家,一些文化上的冲突不可避免,但合作的目标是“求同存异”;另一方面,要加强盟员企业之间的信息交流和接触,增进对合作伙伴的了解,平等和尊重不同国家的文化;同时,考虑组织学习驱动,积极引入盟员中的优秀先进文化及管理理念,推动联盟企业文化创新,把战略联盟打造成一个学习型联盟,让联盟各方均能学习到所需知识,从而更好地维护联盟中盟员之间良好的关系。

4) 能力提升机制

战略联盟作为具有独特形态与边界的组织形式,其发展与进步理应成为战略联盟管理的基本任务之一。面向学习构建的我国航空制造业战略联盟唯有通过不断学习、不断交流、不断改进才能实现战略联盟整体能力的提升,进而实现联盟能力提升下的帕累托优化。因此,构建能力提升运行机

制是面向战略联盟发展与企业自身发展的迫切需求。能力提升机制是管理模式的核心导向与管理目标。

能力提升机制的核心是“以评促建”。通过客观评价战略联盟所处的能力水平,进而实现战略联盟的提升与发展。企业能力是构建国际战略联盟的基础性资源,其主要包括了企业的资源能力、市场能力、管理能力以及财务能力等方面。通过战略联盟的构建使得我国航空制造企业学习到先进的管理经验和技巧,也进一步提升企业的管理能力,将为战略联盟的合理健康运行提供能力保障。

4 结束语

本文通过对目前我国航空制造业国际合作发展历程的分析,基于我国航空制造业自身特色总结出了以战略联盟为目标,以组织结构与运行机制为牵引的战略联盟管理模式整体框架。基于此,提出了适用于我国航空制造企业战略联盟管理的组织结构,并构建以能力提升为导向、以契约机制与协同管理为主线、以文化融合为支撑的运行机制平台。在此基础上可以继续探讨如何选择跨国联盟伙伴,不断完善我国航空制造业在建立国际战略联盟的过程和方法,为我国航空制造企业提供参考。

参考文献

- [1] 刘益,李垣,杜旂丁. 基于资源风险的战略联盟结构模式选择[J]. 管理科学学报,2003,6(4):34-42.
- [2] 刘益,赵阳. 联盟企业的战略导向与知识[J]. 管理科学学报,2013,13(4):85-86.
- [3] TEECE D J. Competition, Cooperation and Innovation[J]. Journal of Economic Behavior and Organization,1992,(18):124-124.
- [4] STUART T E. Network Positions and Propensities to Collaborate: An investigation of strategic alliance formation in a high - technology industry[J]. Administrative Science Quarterly,1998,(43):668-668.
- [5] BEAMISH P, KILLING J. Cooperative Strategies: European Perspectives[M]. New Lexington: The New Lexington Press,1997:3-49.
- [6] 李薇,龙勇. 竞争型战略联盟的结构选择模式研究[J]. 商业研究,2011,(405):75-82.
- [7] 王广生. 跨行业战略联盟:实践,理论和启示[J]. 科技进步与对策,2011,28(1):24-27.
- [8] 王炜. 基于 D-S 证据理论的船钢战略联盟模式评价研究[J]. 贵州师范大学学报(自然科学版),2012,30(5):84-85.
- [9] 刘轶,王艳伟. 工程项目动态战略联盟管理模式[J]. 铜业工程,2011,(5):72-74.
- [10] 迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 北京:华夏出版社,1997:151-153.
- [11] DURNING D. Reappraising the Eclectic Paradigm in An Age of Alliance capitalism[J]. Journal of International Business Studies,1995,(3):461-491.
- [12] 何畔. 战略联盟:现代企业的竞争模式[M]. 广州:广东经济出版社,2000:14-16.
- [13] 史占中. 企业战略联盟[M]. 上海:上海财经大学出版社,2001:158-159.
- [14] 林季红. 跨国公司战略联盟[M]. 北京:经济科学出版社,2003:20-23.

(下转第 783 页)

识存量的变化趋势嵌入组织、个人和谐性的研究当中。同时通过系统仿真与算法推演得出组织与个人知识存量变化趋势,根据不同时期知识存量的变化,为维持项目型组织知识流动、共享与和谐提供策略,今后研究项目型组织内部的知识管理提供一定的理论依据。在下一步的研究中则将通过实证的方式对算法的因素进行定量的研究。

参考文献

[1]程刚,王影洁.项目型企业知识管理能力的模糊灰色关联评价研究[J].情报理论与实践,2013,36(1):59-63.

[2]JACKSON P,KLOBAS J. Building knowledge in projects: A practical application of social constructivism to information systems development [J]. International Journal of Project Management,2008,26(4):329-337.

[3]YANG C,CHEN L C. Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior [J]. Journal of Information Science, 2007,33(1):95-109.

[4]席西民,唐方成.和谐管理理论的数理表述及主要科学问题[J].管理学报,2005,2(3):268-276.

[5]席西民,尚玉钊,井辉,等.和谐管理理论及其应用思考[J].管理学报,2009,6(1):12-18.

[6]李平,张庆普.从知识共享到知识和谐:一种知识管理观念[J].商业经济与管理,2008,127(3):21-25.

[7]李平,张庆普.基于 K-BLOG 的组织知识和谐管理研究[J].情报杂志,2008,27(6):6-9,12.

[8]李平.组织知识和谐态及其测评指标体系研究[J].科学决策,2010,(1):71-78.

[9]李平.创新导向的知识和谐管理—腾讯和惠普中国的案例研究[J].管理案例研究与评论,2009,2(2):82-92.

[10]路军.结盟型供应商知识和谐度评价模型的构建及实证[J].情报杂志,2009,28(6):96-100.

[11]郭莉,苏敬勤.基于 Logistic 增长模型的工业共生稳定分析[J].预测,2005,24(1):25-29.

[12]范海洲,马鸿梅.基于 Logistic 模型的企业竞争互动分析[J].工业工程,2010,13(3):39-42.

[13]江旭,高山行.知识积累与获取对企业创新的交互作用研究[J].研究与发展管理,2010,22(6):9-14.

[14]张建华.基于知识链的企业知识创新研究[J].情报杂志,2009,28(8):130-134.

[15]NONAKA I,KONNO N. The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation [J]. California Management Review, 1998,40(3):40-54.

[16]陈国权,赵晨.领导影响团队成员学习能力二维多层次模型的实证研究[J].管理工程学报,2010,24(4):1-8.

[17]陈飞翔,张黎,胡靖.知识扩散场的建立与实证分析[J].科学学研究,2005,23(2):253-257.

[18]李莉,党兴华,张首魁.基于知识位势的技术创新合作中的知识扩散研究[J].科学与科学技术管理,2007,(4):107-111.

[19]全力,顾新.知识链组织间冲突的模糊综合层次评价[J].软科学,2010,24(5):26-30.

[20]WAI F B. Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations[J]. Information and Organization,2007,17:27-58.

[21]SYDOW J,LINDKVIST L. Project-based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial [J]. Organization Studies,2004,25(9):75-89.

[22]王琦,席西民,尚玉钊.和谐管理理论核心:和谐主题的论释[J].管理评论,2003,15(9):24-30.

[23]李平.组织知识和谐管理及其和谐主题研究[J].管理学家学术版,2010,(2):3-11.

作者简介

李随科(1984-),男,博士研究生,主要研究方向:项目管理、知识管理;

白思俊(1964-),男,教授、博士生导师,主要研究方向:项目管理、管理系统工程;

黄依(1984-),男,博士研究生,主要研究方向:知识管理、产业链。

(上接第 763 页)

[15]王庆喜.战略联盟管理初探[J].技术经济,2004,(5):15-16.

[16]陈支武.企业战略联盟的竞争优势及战略联盟管理[J].财会通讯,2008,(7):28-29.

[17]丁见,李宝强.企业战略联盟组织结构模式分析[J].企业管理,

2011,(21):83-83.

[18]中国(双法)项目管理研究委员会.中国项目管理知识体系[M].北京:电子工业出版社,2009:262-265.

[19]陈至发.跨国战略联盟企业文化协同管理研究[D].西安:西北农林科技大学,2004:34-34.

作者简介

欧立雄(1969-),男,副教授,主要研究方向:项目管理,战略管理;

苗准(1989-),男,硕士在读,主要研究方向:项目管理,战略管理;

安梦琪(1989-),女,硕士在读,主要研究方向:项目管理;

朱哲然(1987-),男,硕士研究生,主要研究方向:项目管理。