

文章编号:1000-582X(2005)03-0128-04

# 基于战略联盟方式的国际市场开拓战略\*

——以 TTX 公司为例

何小洲,廖冰

(重庆大学 经济与工商管理学院,重庆 400030)

**摘要:**通过分析深圳 TTX 公司与香港 QI 公司建立战略联盟后所取得的成绩,指出战略联盟是企业尤其是中小民营企业进入国际市场的有效方式,战略联盟确实可以让企业在有限资源的基础上通过和合作伙伴的联盟来提升自己的竞争能力,并获取利润;通过博弈分析联盟中存在的问题和 TTX 公司所面临的潜在威胁,提出解决问题与避免威胁的策略。

**关键词:**战略联盟;国际市场;博弈论

**中图分类号:**F276.43

**文献标识码:**A

战略联盟是由 2 个或 2 个以上有着对等实力或者互补资源的企业之间,出于对整个市场的预期和企业总体经营目标的考虑,为达到共同拥有市场、合作研究与开发、共享资源和增强竞争能力等目的,通过各种协议而结成的优势互补、风险共担的松散型合作竞争组织<sup>[1]</sup>。波特和福勒(M. Porter & M. Fuller, 1986)等人的研究表明跨国经营是战略联盟形成的主要原因,企业参与国际竞争的压力和适应当地市场灵活性的要求改变了过去传统的层级结构而走向更灵活的组织形态<sup>[2-3]</sup>。

## 1 TTX 公司与 QI 公司实施战略联盟的动机

2002 年 7 月,TTX 公司为了开辟国外产品市场,和曾经的竞争对手香港的 QI 公司建立基于股权的战略联盟合作关系,以合资企业的形式成立新的产品生产企业(下文简称联盟主体)。合作合同约定 QI 公司占有联盟主体 60% 的股份(QI 公司表现强烈)和解散在深圳的工厂(对此 QI 公司表现的非常果断),TTX 公司占联盟主体 40% 的股份。而且 TTX 公司每年年初对联盟主体投资 300 万元,QI 公司对联盟主体按 6:4 的比例投资 450 万元,每年年底按照投资比例从联盟主体的收益中分享投资回报。联盟主体主要负责产品的研发(部分)、生产;TTX 公司主要负责国内的产品市场;QI 公司主要负责国外的产品市场,合作双

方按照股份分取利润所得。

TTX 公司和 QI 公司建立战略联盟,对于 TTX 公司而言,进入新的国际市场是其动机之一,对于 QI 公司而言,获得产品开发和生产优势是其主要的动机。建立战略联盟就是为了合作伙伴的资源优势能够得到互补,TTX 公司具有产品的开发、设计和生产方面的优势,而且还有原材料采购的地理优势,QI 公司具有国外市场的销售网络、渠道和管理的优势。战略联盟与 TTX 公司开拓国际市场的战略目标相适合,同时与 QI 公司能够在价值链上实现优势互补。

## 2 TTX 公司通过战略联盟创造的价值

### 2.1 产品创新产生的价值分析

战略联盟建立并实施一年多的时间以来,联盟主体结合合作双方的优势,在 TTX 公司原有产品和技术力量的基础上,逐步形成了有方向、有创新的产品发展思路,这种创新集中体现在产品研发上的创新和产品生产上的创新。

对比联盟前后的产品,战略联盟在短短 1 年的时间里将原有的产品扩展成 4 个大类 14 个系列的产品组合,这不仅仅只是产品数量上的简单增加,因为产品的开发来自市场的信息,信息的反馈需要技术力量来实现;产品的创新需要市场的支持和推动,市场离不开产品的推陈出新;市场创造产品,产品带来效益,效益

\* 收稿日期:2004-12-20

基金项目:重庆市软科学项目(CSTC,2004CE0057)

作者简介:何小洲(1963-),女,四川成都人,重庆大学副教授,博士研究生,主要从事市场营销的研究。

推动市场。在产品、市场和价值效益之间是相互关联,相互作用的。TTX公司和QI公司建立战略联盟,使得合作双方的优势得以互补,产品不断创新,同样协同效应也不断体现。

## 2.2 成本降低产生的价值分析

### 2.2.1 成本费用利润率降低

如表1所示,联盟后期的国内销售总额指联盟主体以出厂价格销售到TTX公司的销售额,国外市场销售总额指联盟主体以出厂价格销售到QI公司的销售额。TTX公司在2001年6月至2002年5月期间,即没有建立战略联盟期间的成本费用利润率为:

$$\text{成本费用利润率} = \text{利润总额} / \text{成本费用总额} = 1\,833\,100.98 / 4\,296\,007.53 = 42.67\%$$

即TTX公司在建立战略联盟前的1年内,1元成本费用能够获得的利润额为0.4267元。同样地,在2002年6月至2003年5月期间,TTX公司和QI公司建立战略联盟的合作伙伴关系后,联盟主体的成本费用利润率为:

$$\text{成本费用利润率} = \text{利润总额} / \text{成本费用总额} = 9\,771\,339.1 / 14\,381\,101.91 = 67.95\%$$

即建立战略联盟后,联盟主体1年内,1元成本费用能够创造0.6795元的利润额。比较前后两者的成本费用利润额指标,它说明了联盟主体能够以较低的成本得到相对较高的产出。

表1 成本利润表 元

| 项目       | 联盟前             |  | 联盟后             |  |
|----------|-----------------|--|-----------------|--|
|          | 2001.6 - 2002.5 |  | 2002.6 - 2003.5 |  |
| 总销售额(国内) | 6 129 108.50    |  | 9 375 929.00    |  |
| 总销售额(国外) | 0.00            |  | 147 765 12.00   |  |
| 原材料成本    | 2 145 187.98    |  | 7 970 305.53    |  |
| 开发及管理人员数 | 25.00           |  | 48.00           |  |
| 人均月工资    | 3 000.00        |  | 3 000.00        |  |
| 生产人员数    | 30.00           |  | 300.00          |  |
| 人均月工资    | 800.00          |  | 800.00          |  |
| 管理费用总额   | 962 819.55      |  | 1 802 796.38    |  |
| 成本费用总额   | 4 296 007.53    |  | 14 381 101.91   |  |
| 利润总额     | 1 833 100.98    |  | 9 771 339.10    |  |

说明:资源来源于TTX公司财务部。

### 2.2.2 降低交易费用

TTX公司和QI公司建立的战略联盟在降低交易费用上主要表现在以下几点:1)能够节约流通费用,TTX公司和QI公司实行跨地区地联盟,使得联盟双方之间的流通规模得以扩大,流通速度得到加快,流动资金得到增加;2)能够稳定产销渠道,联盟伙伴之间只是社会分工不同,他们实质上是唇齿相依、互为依存的。在联盟关系基础上不会出现产品畅销时制造企业威胁分销企业,和产品滞销时分销企业威胁制造企业

的紧张关系,而这种紧张关系的出现无疑会增加双方的投入;3)能够促进经济效益的提高,TTX公司因为拥有长期固定的分销渠道,就可以减少在开发新客户方面的投入,只需要集中资源来维持合作伙伴的市场。研究表明,开发一个新顾客的成本是维持一个老顾客的4~6倍<sup>[4]</sup>。由于没有市场方面不稳定因素的担心,联盟主体可以加大对生产专业化的投入,把产品质量、产品功效和产量规模作为企业的主要工作来抓;QI公司可以专心从事其市场销售业务,建立完善的市场网络和销售渠道。此外,QI公司和TTX公司还是联盟主体与终端消费者之间的桥梁,通过给合作伙伴及时的信息反馈,而使其生产出适销对路的产品。从长远角度来看,节约下来的这种成本自然会给联盟双方带来附加的经济效益,这些方面集中地体现了交易成本的降低。

### 2.2.3 固定资产周转率提高

在固定资产投入方面,TTX公司通过战略联盟直接获得合作伙伴的固定资产,提高产品的生产能力,QI公司通过战略联盟直接改变产品的种类和结构,扩大市场规模,提高市场竞争能力。TTX公司和QI公司的战略联盟合作伙伴关系,在固定资产投入方面的协同效应直接体现在对固定资产的利用的效率上,这里按照财务管理的“固定资产周转率”和“固定资产周转天数”2个相关的财务指标对联盟前后进行对比分析:

$$\text{固定资产周转率} = \text{销售净额} / \text{平均资产总额}$$

$$\text{固定资产周转天数} = \text{计算期天数} / \text{全部资产周转率}$$

对一个企业而言,固定资产周转率越高,周转天数越少,表明企业固定资产的利用率越高,能为企业创造更多的价值,企业获利能力强<sup>[5]</sup>。如表2所示,TTX公司在2001年6月至2002年5月期间,即建立战略联盟之前的固定资产周转率、固定资产周转天数为:

QI公司(工厂)指联盟前港方在深圳的工厂,销售额500万为同比估计值。

$$\text{固定资产周转率} = 6\,129\,108.5 / \{ (6\,485\,970 + 6\,783\,423) / 2 \} = 0.924(\text{次})$$

$$\text{固定资产周转天数} = 365 / 0.924 = 395.02(\text{d})$$

即,TTX公司在联盟之前,固定资产需要395.02d的周转时间。

表2 固定资产表

| 项目       | TTX公司           | QI公司(工厂)        | 联盟主体            |
|----------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 前期固定资产总额 | 6 485 970.00    | *               | 6 783 423.00    |
| 后期固定资产总额 | 6 783 423.00    | 4 980 658.00    | 19 296 971.00   |
| 计算期      | 2001.6 - 2002.5 | 2001.6 - 2002.5 | 2002.6 - 2003.5 |
| 销售净额     | 6 129 108.50    | 5 000 000.00    | 24 152 441.00   |

说明:资料来源于TTX公司财务部;\*表示资料不详。

为了问题的说明,对QI公司联盟前,其工厂的指

标也作计算,由于前期的固定资产总额资料不详,这里假设在计算期间没有固定资产的增减,根据规模和 TTX 同比估计其销售额为 500 万,计算如下:

$$\text{固定资产周转率} = 5\,000\,000 / 4\,980\,658 = 1.004(\text{次})$$

$$\text{固定资产周转天数} = 365 / 1.004 = 363.55(\text{d})$$

即, QI 公司(工厂)在联盟之前,固定资产需要 363.55 d 的周转时间。

建立战略联盟后,2002 年 6 月至 2003 年 5 月期间,联盟主体的固定资产周转率、固定资产周转天数为:

$$\text{固定资产周转率} = 24\,152\,441 / \{ (6\,783\,423 + 19\,296\,971) / 2 \} = 1.85(\text{次})$$

$$\text{固定资产周转天数} = 365 / 1.85 = 197.3(\text{d})$$

即,联盟主体的固定资产需要 197.3 d 的周转时间。

由此可见,通过战略联盟,合作双方不仅可以共享资源优势,而且联盟关系还提高了原有资源的效率,创造更多的价值,形成固定资产投入上的协同效应。

### 2.3 市场力量获得产生的价值分析

TTX 公司一方面自有产品在低成本的情况下成功进入国外市场,实现了战略初衷;另一方面因为国外市场的信息反馈,使得自己在产品开发和生产上都得到了创新和发展,并且由此也带动国内市场销售额的增长,月销售额同比增长平均为 112.33%。对于 QI 公司而言,合作伙伴的产品优势增强了自己的市场力量,不仅仅是产品开发上的创新,而且还有市场份额和销售量的增长。除了 2003 年 3 月、4 月间因 SARS 对产品市场的突然影响外,同期每个月的销售增长幅度平均为:223.291%,不考虑国内市场 2 月份和 4 月份因春节和 SARS 的影响,同期 10 个月的平均销售增长 105.835%,基本上国际市场每月的销售额和国内市场相当,但是这种情况没有考虑联盟只是处于建立之初,所以战略联盟的确在很大程度上增强了公司的市场力量。

## 3 TTX 公司面临的威胁与对策

### 3.1 双方战略目标的耦合度问题

TTX 公司建立战略联盟的战略思想就是希望通过联盟来进入新的市场、扩大产品结构和生产能力,并同时通过外派营销总监到 QI 公司的方法,培养人才,增强 TTX 公司开拓国际市场的能力(按照合资契约中条款 TTX 公司派营销总监到 QI 公司, QI 公司派财务总监到联盟主体),是长期的战略; QI 公司建立战略联盟的战略思想却和 TTX 公司的耦合程度并不是非常紧密, QI 公司因为 IC 市场业务的整体滑坡而放弃生产

这一环节,根据 TTX 公司相关高层人员的分析,其可能动因之一是收割“一体化”,发展“专业化”(短期合作),即希望借助联盟在一段时间内低成本地退出产品的生产,将原来的投资以“软着陆”的方式进行收回,同时朝集中于代理销售的贸易型业务方面发展;其可能动因之二是强化“一体化”(长期行为),即希望借助有产品开发和生产制造优势的合作伙伴来改变产业结构,强化“一体化”,甚至最后达到收购合作伙伴实现最终的战略目标。这样分析的主要根据是 QI 公司在争取 60% 的股份上的强烈和解散工厂时的果断。

### 3.2 双方合作中过程中的矛盾

双方的主要矛盾是 QI 公司拒绝接受 TTX 公司的营销总监,这使 TTX 公司十分难堪。QI 公司的做法不仅违背了双方的契约(按照合资契约中条款 TTX 公司派营销总监到 QI 公司, QI 公司派财务总监到联盟主体),同时也使 TTX 公司的风险加大。如果 QI 公司的投资成本完全收回,不再投资到联盟主题, TTX 公司将面临资金和市场两大难题。QI 公司不接受 TTX 公司的营销人员也是害怕将来失去国际市场优势而被伙伴抛弃。

### 3.3 联盟的博弈分析对策

根据以上案例的分析,可以建立不完全信息静态博弈模型,并通过海萨尼转换(Harsanyi Transformation)求出不完全信息博弈的贝叶斯纳什均衡解<sup>[6]</sup>(见图 1)。

设  $N$  代表自然即市场行情,市场行情看好的概率为  $P$ ,则市场行情不看好的概率为  $(1 - P)$ 。  $10\pi$  表示联盟主体的净利润。  $\theta\pi$  表示 TTX 公司派营销总监到 QI 公司学习给 TTX 公司带来的未来效益(给 QI 公司带来的未来的威胁)。

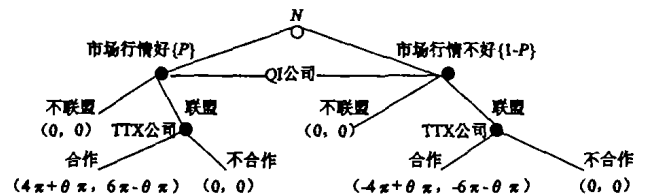


图 1 海萨尼转换(Harsanyi Transformation)后的联盟博弈

显然,  $\theta\pi < 6$ , 即  $\theta < 6$ , 否则 QI 公司不会选择联盟。设 QI 公司选择联盟的期望利润为  $EP_{Q11}$ , QI 公司选择不联盟的期望利润为  $EP_{Q12}$ , 则  $EP_{Q12} = 0$ 。

当  $\theta \geq 4$  时,

$$EP_{Q11}P(6\pi - \theta\pi) + (1 - P)(-6\pi - \theta\pi) = 12P\pi - (6 + \theta)\pi$$

只有当  $EP_{Q11} > EP_{Q12}$ , 即  $P > 1/2 + (\theta/12)$  时, QI 公司理性的选择是联盟。

当  $\theta < 4$  时,  $EP_{Q11} = P(6\pi - \theta\pi)$

只有当  $EP_{QU} > EP_{Q2}$ , 即  $P > 0$  时, QI 公司理性的选择是联盟。

设 TTX 公司选择联盟的期望利润为  $EP_{TTX1}$ , TTX 公司选择不联盟的期望利润为  $EP_{TTX2}$

$$EP_{TTX1} = P(4\pi - \theta\pi) + (1 - P) \times (-4\pi + \theta\pi) = 8P\pi - (4 - \theta)\pi$$

$$EP_{TTX2} = 0$$

所以, 只有当  $EP_{TTX1} > EP_{TTX2}$ , 即  $P > (1/2) - (\theta/8)$ , TTX 公司理性的选择是合作(联盟)。

博弈的均衡解为:  $(\theta \geq 4, P > 1/2 + \theta/12)$ , 或  $(\theta < 4, P > 1/2 - \theta/8)$ , 依赖于 TTX 公司营销总监的能力与作用。

分析表明: 如果  $\theta = 0$ , 当市场行情看好的概率  $P > 1/2$  时, 双方合作。

如果  $\theta > 4$ , 当市场行情看好的概率  $P > 5/6$  时, 双方合作。

如果  $0 < \theta < 4$ , 当市场行情看好的概率  $P > 1/2 - \theta/8$  时, 双方合作。

若要双方继续合作, 营销总监不能不派, 但不能影响 QI 公司的业务。因为, 如果  $\theta = 4$ , TTX 公司就能完全依靠自己的力量进入国际市场, 并能获取与联盟一样的利益。如果 TTX 公司能够保证将来不会抢占 QI 公司的市场, 或者所派的营销总监不具威胁力(至少给 QI 公司的印象不是那么咄咄逼人), 那么它对 QI 公司的威胁就不大, 这时 QI 公司对  $\theta$  的判断可能很小。

## 4 结 论

通过分析深圳 TTX 公司与香港 QI 公司建立战略联盟后所取得的成绩, 得知战略联盟是企业尤其是中小民营企业进入国际市场的有效方式, 战略联盟确实可以让企业在有限的资源的基础上通过和合作伙伴的联盟来提升自己的竞争能力, 并获取利润; 通过博弈分析联盟中存在的问题和 TTX 公司所面临的潜在威胁认为 TTX 公司应该思考的问题是: 1) 派什么素质的人去能处理好双方的关系, 增强双方合作的信心; 2) 签不签互不侵犯市场合同。

### 参考文献:

- [1] JOHN W MEDCOF. Why Too Many Alliances End in Divorce[J]. Long Range Planning, 1997, 30(5): 718 - 721.
- [2] BOWON KIM. Modes of Foreign Market Entry by Korean SI Firms[J]. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 2002, 14(4): 13 - 35.
- [3] FRANCISCO JOSE MAS - RUIZ. Foreign Expansion Strategy and Performance International Marketing Review[J]. 2002, 19(4/5): 348 - 368.
- [4] PHILIP KOTLER. Marketing Management[M]. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- [5] 栾庆伟. 迟国泰. 财务管理[M]. 大连: 大连理工大学出版社, 2001.
- [6] 张维迎. 博弈论与信息经济学[M]. 上海: 上海人民出版社, 1999.

## Strategies of Foreign Market Entry on the Basis of Strategic Alliance

HE Xiao-zhou, LIAO Bing

(College of Economics and Business Administration, Chongqing University, Chongqing 400030, China)

**Abstract:** By analyzing the achievements the TTX company and QI company gained on the basis of strategic alliance, this paper proves that strategic alliance is an effective mode of foreign market entry by Chinese enterprises, especially, private, small and medium enterprises, and they can actually promote their competence and acquire profit upon restricted resources by making an alliance with partners. This paper also discusses the problems exist in the alliance and the threat TTX faces, and put forward effective countermeasures.

**Key words:** strategic alliance; international market; game theory