

从联盟中寻求最大利益的有效途径
于信任间建立合作关系的最佳模式

Smart



伙伴竞争未来

Partnership

约翰·马里奥蒂 著
孙敏 卫瑾 谢淳 译

伙伴

竞争未来

约翰·马里奥蒂 / 著

孙敏 卫瑾 谢淳 / 译



万卷出版公司
VOLUMES PUBLISHING COMPANY

© 约翰·马里奥蒂 2004

图书在版编目(CIP)数据

伙伴竞争未来/(英) 马里奥蒂著;
孙敏等译. —沈阳: 万卷出版公司, 2004.6
(中欧—万卷经理人书架)
ISBN 7-80601-646-5

I. 伙... II. ①马... ②孙... III. 企业管理—经济合作 IV. F273.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 062550 号

Smart Things to Know about Partnerships

Copyright © John Mariotti 2001

First published 2001 by Capstone Publishing Limited (A Wiley Company)

Simplified Chinese Translation Copyright © 2004 by Volumes Publishing Company

This edition published under licence from Capstone Publishing Ltd via The Susie Adams Rights Agency, UK

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a licence or other permission in writing from the copyright owners.

出版发行: 万卷出版公司

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 丹东印刷有限责任公司

经销者: 全国新华书店

幅面尺寸: 165mm×240mm

字数: 143 千字

印张: 13

印数: 1~10 000 册

出版时间: 2005 年 2 月第 1 版

印刷时间: 2005 年 2 月第 1 次印刷

选题策划: 李英健 周雪林

责任编辑: 刘红焰

装帧设计: 杜凤宝 刘萍萍

责任校对: 吕志贵

版式设计: 徐春迎

定 价: 28.00 元

联系电话: 024-23284453 23284454

邮购热线: 024-23284454

E-mail: vpc@mail.lnpgc.com.cn

网 址: <http://www.chinavpc.com>

何谓 Smart

Smart 系列带来一种全新的学习方法。当你在面对一些关键性问题，譬如，有关客户、决策、变化、电子商务、品牌、影响他人的技巧、知识管理、融资、团队合作及合伙经营等问题的时候，Smart 系列能优化你考虑问题及处理问题的方式方法。

Smart 系列一方面总结长期积累下来的智慧，另一方面又独家提供一针见血的观点和工具，使你不再仅仅纸上谈兵，而是投入实战。

广受尊敬的商业巨人克利斯·阿吉瑞思指出，在企业中，就算是最有智慧的人也可能变得效率低下。为什么？因为我们如此忙碌，以至忘了聆听自己的声音。我们不再考虑身边发生着的变化。我们陷入了曾为我们创造过成功的行为模式中不能自拔，而没有意识到在不断向我们逼近的未来中，这一套老把式已经不再管用。

Smart 系列将通过三种方式避免类似事件在你身上发生：

- 提升你的自我意识；
- 发展你的理解能力，改善你的处世态度及行为举止；
- 传授你方法以挑战贵公司的现状。

聪明人需要聪明的企业。你可以花上职业生涯的三分之一时间，不断跳槽，以期寻找心目中的梦想，也可以就在今天，开创属于自己的聪明企业。

最后要提醒的是，改变世界的不是书本，而是人。虽然 Smart 系列从最聪明的实践者及理论家那里采集来最耀眼的智慧，并将它们呈放在你的面前，然而将从书本中获得的知识应用于实践中就是你自己的责任了。

因为真正聪明的人知道读一本书只是一个过程的开始，而不是结

束……

正如埃里克·霍弗所说，“在变化的时代中，拥有未来的是不断学习的人，而非已经饱读诗书的人，他们漂亮的知识装备只适用于一个不复存在的世界。”

大卫·弗思

Smart 系列主编

前言

只要回想自己的童年，大多数人都可以想到一个与自己关系特殊的密友或者近亲。你们一起行事，互相吐露秘密，同时暗暗地彼此信任；你们有激情尝试新事物，并且分享成功的狂喜。大家一起解决问题，一起冒险，一起欢庆或者悲伤，一起体验生命旅程中的那种亲近感和满意感。如果你能清晰地回忆往事，你一定记得你们具有的价值观是相似的。

价值观是伴随我们成长和成熟过程而形成的根深蒂固的信仰、原则和行为。这些价值观是我们的指明灯、我们的方向盘，也是指引我们生活和行动的指南针，更是我们的合作伙伴关系。坚定的价值观创造伟大的领导者、坚定的跟随者和紧密的合伙者。一旦融合，以价值观为导向的文化所形成的紧密相连的合伙人团队就具有高度凝聚力。这个团队也能够有效实现目标，并且，通过建立强大的关系——合作伙伴关系——能够与其他团队建立合作伙伴关系，进行人才互补、技能互补和能力互补，从而实现目标。

我想与大家分享一个非常私人的合作伙伴关系的故事。

以前我曾在先前的《合作伙伴关系的力量》一书中讲述过这个故事。只有现实生活中的故事才能如此雄辩地展现合作伙伴关系的力量。

1983年4月，我的艰难任务就是告诉我休飞自行车俄克拉何马州分部的同事，我们在俄克拉何马州彭喀城的工厂/分部要关闭了，尽管这不是他们的错误导致的。对于疲软的市场，公司自行车生产能力严重过剩。俄亥俄工厂是规模最大、技术最精良的工厂，因此它将是公司三家工厂/分部中幸存的一家。几个月来，我就知道这一天会到来，我憎恨这一天——我知道这一点，因为我同意回到俄亥俄——做休飞自行车惟一幸存分部的总裁。

上午召开了四次会议。一次会议与我的直接下属召开，他们对形势很了解；一次会议与其他幸存的带薪员工召开；一次与“城市家长”召开，三年多来，他们一直为休飞提供支持和合作；最后一次是与500名钟点工召开。这500名也是积极裁减过程的“幸存者”，他们很优秀、忠诚、勤奋、多产。不幸的是，他们所作的努力也不能挽回工厂关闭的命运。

第一次会议因为我的手下有了心理准备，所以不至于太糟糕。我有一点情绪波动，但是还是控制住了自己。第二次会议就艰难多了，带薪团队和我历经艰难。我潸然泪下，但是为时不长。深呼吸以后，我回答了30分钟的问题。下一个会议是和市领导召开的，包括一些私人朋友和“不辞辛劳”帮助我们培训、免税、修路等等方面的人员。几乎是与带

薪人员会议的再现：一些人流泪了，一些人绝望地请求看看是否能为工厂维系下去提供帮助。随着休飞自行车工厂的关闭，城市第二大就业部门也关闭了。最终，还是开了会议。

接下来真正艰难的会议是和钟点工召开的会议。此时，我意识到办公室人员可能泄漏了工厂命运的消息。我走向主席台时响起了礼节性的掌声，这令我惊讶万分。尽管做了很多次深呼吸，也下了很大的决心，我还是不能控制情绪。就是此时此刻写到这儿，我仍然哽咽不已。

人们来自远近不同的地方，来自农场或者村庄，甚至来自油田。他们一同度过了创业期的艰难时刻，解决了机器故障和管道断裂等等问题。他们不断努力学会了如何高速精确地生产当时被公认为是全球最高产的自行车生产厂家中符合标准的自行车。他们确实做到了！他们的质量甚至比技术成熟的俄亥俄州工厂的产品质量更好，生产力也趋于接近那家工厂的档次。

然而，我不得不解释仅仅因为宏观经济方面的原因，他们很快要完全失业。我站到麦克风前，泪水忍不住流下来。他们耐心地等待我说出他们其实早已经知道的消息和原因。最终，我终于能够说出话来。当我说完准备离开主席台时，又响起另一轮掌声——这次不仅是出于礼节，更是出于真诚，令我感慨万分。

经理之声

简而言之，你不能独自承担一切。

——詹姆斯·戴利
(James Daly)

此后三个月中，我发现工厂里的伙伴的确响应我的“全力以赴打造风格”的呼吁——质量提高了，生产率保持高水平。无疑，部分贡献来自我们的执行副总裁约翰·西蒙尼斯（现已故去）以及其他管理人员——他们创建工厂、经历创业期的艰难、维系运转，然后却又不得不关闭工厂。

这个私人故事与合作伙伴关系又有什么关系呢？其实它暗含了合作伙伴关系的精髓：作为合作伙伴，我们齐心协力，共同成功。员工、供应商、客户和社区——所有都是绝佳的合伙人。当不得不关闭工厂的这一刻来临时，我们又分担痛苦、悲哀，同时分享作为合伙人的自豪。

21年前，我离开了俄克拉何马州彭喀城。那个重要的日子是1983年4月13日——我42岁生日的第二天。现在回想起来，真觉得那年的生日非常糟糕——除了一点——我得到工厂员工的支持，并且与他们建立了合作伙伴关系。他们的掌声成为我商业生涯中最悲伤然而奇怪的是，也是最愉悦的记忆。不管逆境顺境，合伙人始终是合伙人，这就是那家工厂的员工让我领悟到的道理。

专家语录

没有合作伙伴关系，我们如何能在未来进行竞争？

——斯蒂芬·登特

达到商业目标也有其他方式。通常，人们通过控制、权利、畏惧、威胁、斡旋或者彻底的欺骗和欺诈——“仿冒”来达到目标。过去数十年中，这种不道德的、欺骗性的和不为人称道的方法却能创造显著的暂时成功；它也使得合作伙伴关系被称为恶意的玩笑或者过度使用的陈词滥调。那个时代已经一去

不复返了。

最近网站的突起和消亡暴露了成百上千合作伙伴关系和联盟的脆弱，其中大部分并不比创造他们的风险企业设计高明。遵循这个设计的网站现在因为快速变化和全球竞争而越

信任是当今知识经济的核心。

——乔丹·刘易斯



走近大师

来越快地受到惩罚。伪装者已经被揭露，他们创建的联盟——不是真正的合作伙伴关系，而仅仅是方便的联姻——不能持久。他们努力寻求的协同作用在迷惑、猜疑和防范行为中荡然无存。

合作伙伴关系遭到滥用并不能说明他们是没有价值的——事实远非如此！合作伙伴关系的概念在快速发展网络空间经济早期有巨大意义，现在仍然有——也许远比以前更

自从星球上有人类居住以来，我们一直在为生存而挣扎。在此过程中，我们知道繁荣取决于同心协力，决定我们最佳的利益所在，在我们的合作伙伴关系中前进发展。这一战略在工业时代前数千年一直屡建功效，但在工业时代后社会发生了根本性的变化。

“工业时期的工厂被细分、职能化、专门化，我们从结合起来转为寻求个人利益。我们离工作趋势越来越远，我们忘却了注重‘我们’高于‘我’关系的重要性。”

——斯蒂芬·登特



走近大师

具有巨大意义。在《SMART系列》中，你将了解合作伙伴关

系为何为你服务、如何为你服务以及如何避开挫败先前合作伙伴关系的大多数陷阱。

建立真正的合作伙伴关系，信任是最关键的因素。为了促使合作伙伴关系能真正运转，激情则是第二位的最神奇的因素。有人谴责我是所谓“合作伙伴关系方面的专家”，我不确信我接受“专家”的称谓。但是，因为我已经领略合作伙伴关系的力量，因此，我个人对其充满激情。现在，让我们踏上征程，挖掘关于合作伙伴关系的更多的Smart奥秘。

目 录

何谓Smart

前 言

第一章	新经济中的战略	001
第二章	何谓合作伙伴关系	024
第三章	为什么要建立合作伙伴关系	054
第四章	合伙的类别及其理由	076
第五章	建立合作伙伴关系的关键因素	103
第六章	创建具有竞争优势的合作伙伴关系	124
第七章	建立合作伙伴关系就是合作	151
第八章	新方向、新机遇和老问题	179

第一章

新经济中的战略

“时不我待，无处藏身”

合作伙伴关系的六点箴言

1. 没有人能独当一面；
2. 谁选择了最佳合作伙伴，谁必将成功；
3. 信任是必需的，但必须双向；
4. 合伙双方应该共同付出和分享收获；
5. 缺乏上层支持意味不能成功；
6. 滥用权力是合作伙伴关系的毒药。

变革汪洋

我们正处在商界战略及实践变革的汪洋大海之中。由因

专家语录

所有形式的合伙都已成为这一新时期的核心部分。

——詹姆斯·戴利

特网领导的计算和通讯技术的爆炸，在全球化发展的哺育下，正驱动着这一巨变。我们计算和通讯的速度越快，距离越远，且文化差异越大，人们收集信息、作出反应和决策的速度就需越快。

不幸的是，人还是人，面对这快速而有效的决策和行动要求，尚未作好准备。既然连基因工程都不可能完全改变人类的基本精神的能力，又怎能指望人们对这些要求作出反应呢？一个选择是作出快速的决策，即所谓的“轻举妄动”。另一个选择是不作决策，但即使不作决策也是一种决策形式。

如何采取与决策相匹配的行动也不是轻而易举的。每个与我谈话的人都觉得时间不够或时间紧迫。信息过剩已变得如此普遍，许多人只能选择放弃。他们一遍又一遍地使用同样少得可怜的资源，却完全不顾这一事实：即可能有更好的资源。

谁有时间去寻找？也许你的竞争对手有！

对于这一问题，人们无暇可等，无处可藏。幸运的是，对这一困境有一个答案。寻求帮助！大胆的创意，是吗？不知为什么我们总认为要求帮助或寻求帮助是软弱的表现！其实不是。它是思维清晰和行动明智的表现。帮助可以有多种形式，但最有力、有效且以人为本的形式就是合伙、联盟和联合。

但合伙是陈词滥调——是吗？也许“合

专家语录

对效率和创新的不懈追求，以及解除管制、全球贸易和技术进步的加速进程已使合伙成为一项必要的竞争战略。

——詹姆斯·戴利

伙”是一个被用滥的词，但这里我在写它……而你在阅读它。为什么？最好的答案在俗语“同病相怜”里。在极度需求时，帮助确实是受欢迎的。但在情况“一般”时（无论现今其含义如何），帮助仍然是有价值的——原因有很多。

合伙的美妙之处在于它使你的悲伤减半，使你的快乐加倍。

——帕特·萨米特

经理之声

为什么合伙具有战略必要性

在这一章，我将试图给你们一些有关以下内容的深入见解。战略合伙何以必要，何谓“战略合伙”，对合伙而言这个世界已变得多么复杂，以及在形成强有力的合作伙伴关系时人和信息的作用。随着复杂性的增强，以及技术向所谓“新经济”的蔓延，合伙的战略已经发生了改变。古老的原则并未消失或成为无用之物，只是它们必须适应新环境，而新环境比以前任何时候都发展得快而深远。

……传递至市场的时间和整合的速度是至关重要的。

一位投资银行家认为“以因特网的速度出现”。

只有时间才能告诉人们：今天的网络速度般的匆忙是浪费了更多还是更少。

——贝特内·麦克莱恩

专家语录

幸运的是，人依然是恒久的因素。合伙与联盟的成功首先取决于人，其次才是其他因素。但是，如果受到无效的战

略或无竞争力的技术的阻碍，最好的人也无法取得成功。在以后的章节里，我将就这些和其他的话题进行拓展，以帮助你们学习更多关于合伙的智慧之见。

专家语录

时尚来而复去。人们在面对面的群体中与同伴合作的能力将经受时尚潮流的考验而生存，并最终被认可。然后，管理层才会发现他们是多么严重地低估了其人力资源的真正潜力。

——道格拉斯·麦格雷格

名称并不重要

经理之声

没有一个公司可以独自……如果“合作的能力”还未成为你的组织的核心能力，你最好赶快使它变成核心能力。

——乌斯·道兹加里·哈梅尔

首先，忘记关于名称的争论。我并不在乎你称它们为合伙、联盟还是成千上万其他的名称。你用什么名称并不重要，重要的是，你如何理解所讨论的对象。联盟与传统的合伙不同，但是两者都是互相依赖并合作的关系，在这样的关系中，两个或多个组织出于某些对双方都有意义的原因而同意共同工作。这些关系的名称和形式之间的较大的区别与参与者的目的、承诺和意图的结果和动机有关。

这些合伙与联盟以各种类型、规模、形式、动机、法律机制等等方式出现。但是，当你把他们浓缩，探究其主旨，他们都是人们共同努力来完成的一些对他们重要的事。我所采用的很多引言都提到了“联盟”。仔细注意像乌斯·道兹和加里·哈梅尔这样的专家所指的联盟与合伙之间的区别。比

较以下乔丹·刘易斯在他讨论合伙时所频繁使用的“信任”。

也许区分“真正的合伙”与“权宜的联盟”的较好方法是以其所包含并依赖的信任与承诺来衡量。权宜的联盟更像风流韵事或关系（一夜情），而真正的合伙更像婚姻。

当头棒喝

我们如何才能找到可能的最佳合伙人来帮助我们？

我们都需要合伙人

事实是我们都寻求某种形式的关系来填补我们的生活。上帝创造了夏娃，这样亚当就有了伴。人们结婚是因为他们想要一个伴其终生的爱情和伴侣。公司有更现实的原因——多数情况下，公司结成合作伙伴关系是因为他们不能事必躬亲。

亨利·福特曾经尝试过合作，而且有一度是有效的。福特曾经拥有铁矿、钢铁厂、冶炼厂、装配厂，甚至分销体系。这样的“纵向一体化”在今天的快速多变的全球经济中是闻所未闻的。

现今，第三方关系更像是婚姻……

——阿诺德·马尔茨

经理之声

面对它——合伙，或无论你怎么称呼它们，是必要的——不，它们对任何地方的企业的成功都是至关重要的。有些合作伙伴滥用对方，有些合伙形同虚设，还有一些则是短暂的。但是，有些合伙是真实的、有意义的、强有力的且