

合作战略

张平◎著

■ 无论是个人、企业还是国家，无论是应对危机还是成就事业，合作都是我们最佳的战略选择。

■ 没有哪一家企业的成功不是得益于成功的合作；
也没有哪一家企业的失败不是源于失败的合作。

■ 从竞争走向合作是企业战略发展的趋势。

■ 以竞争的眼光看世界，处处是「红海」；
以合作的眼光看世界，处处是「蓝海」。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

合作战略

张平◎著

■ 无论是个人、企业还是国家，无论是应对危机还是成就事业，合作都是我们最佳的战略选择。

■ 没有哪一家企业的成功不是得益于成功的合作；也没有哪一家企业的失败不是源于失败的合作。

■ 从竞争走向合作是企业战略发展的趋势。

■ 以竞争的眼光看世界，处处是「红海」；以合作的眼光看世界，处处是「蓝海」。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

合作战略/张平著. - 北京: 中国经济出版社, 2009. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8870 - 5

I. 合… II. 张… III. 企业管理—经济合作—研究 IV. F273.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 175419 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 师少林 (电话: 010 - 68308644)

责任印制: 石星岳

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京东光印刷厂

开 本: 710mm × 1000mm B5

印张: 15.5 字数: 300 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版

印次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 4000 册

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8870 - 5/F · 7838

定价: 43.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282 国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878



作者简介

张平，男，1969年7月出生于安徽省宿松县，高级工程师。1991年毕业于华东化工学院（现华东理工大学）化学制药专业，获工学学士学位；1999年获天津财经学院（现天津财经大学）企业管理硕士学位；2006年6月获南开大学企业管理专业博士学位。曾从事药品研发、标准管理、企业党团组织管理、领导干部及后备干部管理、科技管理和国际贸易与国际合作等工作。现任天津中新药业集团股份有限公司副总经理兼总工程师。

主要研究方向：战略管理、管理哲学和企业文化。

序 言

2008年,全世界最热门的话题恐怕就是“金融危机”了。这一波始于美国次贷危机的金融海啸对全球经济影响之深、波及面之广前所未有,曾经叱咤风云的美国五大投资银行全部翻船,甚至致使作为一个独立国家的冰岛都濒临破产。事态发展到这一步田地,而且还远未结束,曾经执掌美国经济决策大权长达18年之久,被誉为“经济沙皇”的美联储前主席格林斯潘也不得不承认,其所奉行的以竞争为核心的自由市场理论“错了”。为了应对这场危机,防止全球经济走向衰退,联合国、国际货币基金组织、世界银行、各国政府和欧盟、东盟等区域组织,空前一致地采取了联手注资、同时降息等合作行动。热点背后,我们结合今年中国的另外两个关键词“抗震救灾”和“北京奥运”冷静地思考,不难得出一个结论:我们已经进入一个以合作为中心的时代,不管是个人、企业还是国家,不管是应对危机还是成就事业,合作都是我们最佳的战略选择。

· 1 ·

虽然从管理学的理论基础之一——经济学自身发展的历史看,具有代表性和划时代影响的几种经济学体系,无论是亚当·斯密的“劳动价值论”,大卫·李嘉图的“分配论”,马克思的“剩余价值理论”,还是马歇尔的“均衡价格论”和凯恩斯的“就业理论”,突出的都主要是人类经济行为的竞争性。但是,放眼当今世界,经济全球化不断加快,以合作为基础的信息网络不断地改变着我们的生活;WTO成员的贸易总额在全球经济中的份额越来越大;欧盟成员国数量不断增加,合作范围不断扩大,合作深度不断加深;东

盟10+3开展得如火如荼;全球战略联盟和合作竞争方兴未艾。个人、企业、国家、区域之间的依存度越来越大,共同利益越来越多,整个社会日益成为一个互利、共生的生态系统,“和平、发展、合作”已成为世界发展的主旋律,合作必将成为管理学领域未来最受关注的命题之一。

管理就是通过别人去完成一定的任务,其本质就是合作。本人曾经观察和分析过很多企业和案例,以我之愚钝,尚未发现哪一家企业的哪一次成功不是得益于成功的合作;也尚未发现哪一家企业的哪一次失败不是源于失败的合作。虽然在企业成长的过程中,竞争有时候发挥了非常重要的作用,但是归根结底真正创造价值的还是企业内部或外部的合作。经过多年的思考和研究,本人提出了一个合作战略的课题,并试图建立一个企业合作战略的理论框架,以供学者和企业家们研究和验证。

本书开展研究的立足点主要包括:

· 2 ·

(1)合作与竞争同等重要。合作与竞争是人类行为的两个基本组成部分,是对立统一的一对范畴,不论是对社会还是对企业的发展,不论从其历史意义还是现实价值来说,它们都是同等重要的。人们对竞争的研究已经非常深入,那么合作也应当受到同等程度的关注;竞争战略已经被证明是有效的,那么从理论上讲,合作战略也会同样有效。

(2)战略管理过程的雷同性。合作战略与竞争战略是两种战略思路,其战略管理过程是基本一致的,都可以分为战略形成、战略实施和战略评价三个阶段;战略分析方法也是可以通用的。两种战略的区别在于企业价值观、发展观和实现方法上的差异。

(3)可证实性。虽然一个理论的可证实性并不是其科学性的充分条件,但却是必要条件。也就是说,行之有效的理论不一定是科学的,但科学的理论一定行之有效。因此,本人采用了实践验证的方法对所提出的理论进行了初步检验,至少可以证明该理论在

一定的条件下是正确的。

(4)大题也应尝试。虽然有些学者比较提倡“小题大做”,但是本人认为我们不能总是跟在国外学者后面做“小题”,也要开辟属于我们中国人的重大领域。本书对冲击合作战略这一重大课题进行了一次尝试,也是为中国管理理论创新积累一些经验和素材。

本书的基本目标是将合作与竞争摆在同等重要的位置,站在管理哲学的角度,试图提出一种以合作为核心的战略管理理论和方法,一方面从理论上对当前以竞争为核心的战略管理理论作一点补充,另一方面为企业战略管理实践提供一种新的选择,进而为建立具有我国管理和文化特色的管理理论作一点贡献。

本书的基本观点包括:

(1)合作问题应当得到深入研究。竞争与合作是人类行为的基本组成部分,是推动人类社会发展的两股重要力量,既有对立的一面,又有统一的一面,属于相反相成的一对范畴。企业的发展既离不开竞争,也离不开合作。但是从斯密以来,理论界对于竞争的关注程度远远高于合作,因此,本书认为合作是一个值得深入研究的领域。另一方面,中国传统管理文化中则充满了“和谐”、“合作”的思想,因而加强对合作的研究有可能逐步形成具有中国特色的管理理论。由于合作是一个非常大的课题,所以应当先从合作战略着手进行研究。

(2)合作战略是企业战略发展的趋势。综观战略管理理论40多年的发展,名家辈出,学派纷纭,但是,对于各种战略管理理论所体现的管理思想来说,基本可以划分为三类:适应思维、竞争思维和合作思维。并且企业战略思维的演进规律体现为:企业关注的范围经历了一个从内到外,从局部到整体的过程;对企业与环境关系的认识经历了一个从被动到主动再到互动的过程;对企业之间关系的认识经历了一个从独立到对立再到合作的过程。因此,可以认为从竞争走向合作是企业战略发展的趋势。

(3) 企业合作战略是基于合作思维的企业行动指南。是以合作求生存,以合作求发展,尽可能以合作的方式解决企业发展中面临的各种问题的战略。它以合作思维贯穿公司战略、事业部战略和职能战略等不同层面,甚至通过合作不断增强自身创造价值的能力,以应对不可避免的竞争。合作战略基于协作思想和互利的价值观,其目标是不断超越自己;合作战略追求共同进步,其行为具有利他性,主张在超越自己的过程中超越别人,在帮助别人的过程中发展自己;从合作战略的角度来看,企业所面对的除了合作伙伴就是潜在的合作者;合作战略致力于创造协同效应,提高企业的合作力,通过资源重组和价值创新,不断创造更大的新增价值以供分享。合作战略具有协同性、互利性、创新性和简洁性。

(4) 合作战略是可行的,也是有效的。本书通过对哲学、生物学、管理学等领域关于合作的理论及其成果的研究,认为合作互利行为既符合人脑的生理偏好,又具有其经济学基础,而且在一定的条件下,非合作博弈也能得到合作解,即达到集体理性与个体理性的统一,因而,合作战略是可行的。战略协同、供应链管理、战略联盟、产业集群和合作竞争等管理理论和实践已经充分证明竞争战略思想主导下合作战略的有效性;本书还通过中国中药产业国际化战略研究和舒脑欣滴丸区域市场开发实践,对合作战略思想主导下的合作战略进行了初步检验,再次证明了合作战略的有效性。

(5) 企业可以顺利实现竞争战略向合作战略的转型。由于合作战略具有简洁性的特点,因此对于当前采取竞争战略的多数企业来说,只要以合作战略思维来指导企业战略管理,变超越别人为超越自己,自上而下、自始至终、从内到外贯彻合作理念,充分利用合作手段来发展企业,就可以顺利地实现竞争战略向合作战略的转型。一是要存合作,弃对抗。保留并继续实施合作方面的内容,以维持现有合作伙伴关系,保持企业的业务和战略稳定性;同时要放弃对抗观念和侵略性意图,停止损害或阻止竞争对手的计划和

行动,将这部分资源转移到增强原有合作或开创新的合作。二是要用合作思维来重新审视企业的使命和目标,针对企业发展中的问题,尽可能用合作的方法来寻求最佳解决方案。三是要在企业内部培育合作文化,建立起鼓励合作的机制。四是要加强与争夺对象的合作、与对方竞争对手的合作和企业内部合作,以合作应对竞争。五是为了遏制已经与企业开展合作的伙伴的潜在竞争性意图,要利用适度的竞争来促进合作,提高合作绩效,稳定合作关系。

(6) 合作战略可以使企业的社会资本得到更充分的挖掘。本书认为,企业本质上是拥有各种独特资源的利益主体之间相互合作的经济实体,其中,联结这些利益主体的关系是合作的纽带,也是企业社会资本的核心组成部分。近年来,虽然关系营销和顾客关系管理得到了企业界和理论界的广泛关注,但是,以往的研究主要是侧重于从营销的角度来管理和利用关系,而且主要是针对顾客关系和其他一些直接关系,而其他间接关系以及这些关系可能为企业带来的合作收益并没有得到充分的挖掘。本书在合作战略框架下提出关系挖掘的思路,通过全方位、多层次地开展互利合作,把企业、员工、顾客、合作伙伴甚至顾客的顾客、伙伴的伙伴所拥有的直接、间接关系作为一种资源进行开发,以建立一个不断增值的动态关系网络,从而对企业社会资本进行更全面的开发和深入的加工,不断把企业的间接关系变成直接关系,把资源转变成价值,并不断优化关系组合,提高关系资源的效用。

(7) 合作战略并不否定竞争战略。本书倡导合作战略,并非否定竞争战略及其有效性,而是为企业发展提供了一种新的战略思维和战略选择。只是相对于对抗而言更提倡合作,相对于争夺资源而言更提倡创造价值,相对于超越别人而言更提倡超越自己,相对于独自成长而言更提倡共同进化。通常情况下,竞争与合作是相辅相承,互为补充的,随着企业之间合作的增强,其效益单调递增,而当竞争过度,则会对企业、产业甚至整个市场造成一定的损

害。竞争战略下的合作往往以自利为基础,有时甚至带有一定的欺骗性,而合作战略下的竞争是适度的,以互利共赢和维持合作为底线。

基于对合作战略的初步研究,本书建议:理论界将合作与竞争放在同等重要的位置,加强对合作和合作战略问题的研究、讨论,以寻求更加有效的企业战略发展路径,并结合中国管理和文化特色发展出新的战略管理理论;企业及其他利益主体大胆实践合作战略,尝试将竞争的压力转变为合作的快乐。甚至可以将合作战略作为个人成长和职业生涯发展的战略,品味在帮助别人的过程中学习和积累社会资本,在互利合作中成就事业的愉悦;如果不赞成本书的观点,建议至少放弃单纯对抗性的损人不利己的竞争,将资源转移到价值创新上来。实际上价值创新也有赖于企业内外合作和资源重组。

· 6 ·

本书是在本人博士论文的基础上修改而成,在研究过程中学习和借鉴了大量前人的研究成果,但由于博士论文对引用文献的一些限制,有一部分引文未能一一注明,在此深表歉意。在成书的过程中,南开大学商学院王学秀老师给予了我很多指导,中国经济出版社师少林老师为本书的编辑和出版倾注了大量心血,我的爱人孙冰文也给我提出了许多很好的建议,在此谨致衷心感谢!

由于本人水平有限,而合作战略又是一个既新且大的课题,书中疏漏和错误之处在所难免,敬请读者诸君批评指正,我的邮箱为:jhangping@163.com。也欢迎更多的学者和企业家参与这个课题的研究和讨论。

张 平

2008 年 11 月于天津

第一章 合作及其理论基础

第一节 合作问题的提出	1
一、战略管理理论的研究趋势	2
二、“斯密矛盾”	4
三、利他主义	4
四、博弈理论	6
五、中国传统管理文化中的合作思想	10
六、知识经济	11
七、过度竞争及其危害	12
第二节 合作的诠释	13
一、合作的含义及其必要性	13
二、合作的产生及合作的意义	19
三、合作的要素及分类	23
四、合作的原则及成本	25
五、合作的风险及其规避	29
第三节 合作的哲学基础	32
一、与合作有关的中国古代哲学思想	32
二、利他主义	36
三、系统论	40
四、人类合作的扩展秩序	41
第四节 合作的生物学基础	44
一、共生	44
二、生态系统	46

三、脑科学	50
第五节 合作的管理学基础	53
一、博弈论	53
二、战略协同	58
三、供应链管理	63
四、战略联盟	67
五、产业集群	74
六、合作竞争	79

第二章 企业合作战略

第一节 企业合作战略概念	83
一、企业及其目标	83
二、战略及企业战略和企业战略管理	88
三、企业合作战略的内涵和特点	90
第二节 企业合作战略思维	92
一、战略思维的内涵	93
二、企业战略思维的演进	93
三、企业战略思维的演进规律	99
四、合作战略思维与竞争战略思维的比较	100
第三节 企业合作战略管理	106
一、企业合作战略的可行性	106
二、企业合作战略管理过程	108
三、竞争战略向合作战略的转型	111
四、竞争力与合作力	113

第三章 基于战略的差距分析与合作需求

第一节 差距分析	117
一、差距分析的诠释	117
二、差距分析与平衡计分卡	118

三、差距指标排序	123
第二节 合作需求	124
一、合作需求的内涵和分类	124
二、合作需求的界定	126

第四章 合作剩余的创造和分配

第一节 合作剩余	133
一、企业剩余	133
二、合作剩余的本质	134
第二节 合作剩余的创造	137
一、创造合作剩余的途径	137
二、合作剩余的源泉	139
三、创造合作剩余的方法	141
第三节 合作剩余的分配	143
一、参与合作剩余分配的因素	143
二、合作剩余分配的原则	144
三、合作剩余分配模型	145

第五章 合作关系管理

第一节 合作中的信任	151
一、信任的内涵和意义	151
二、信任的建立	155
三、信任度测评	158
第二节 合作文化	159
一、企业文化	159
二、企业文化对合作的影响	163
三、合作文化的内涵	165
四、合作文化的培育	170
第三节 合作机制	172

一、制度与机制	172
二、企业合作需要建立的机制	176
三、企业合作机制的评价	182
第四节 企业合作关系评价	182
一、关系价值和关系管理	183
二、关系质量	184
三、合作关系评价方法	188
第五节 关系挖掘	190
一、社会资本与关系挖掘	190
二、关系挖掘架构	194
三、促进关系挖掘的一种方法——首创负责制	197
四、关系挖掘的一个实例	198
第六节 合作的终止	199
一、企业合作生命周期	199
二、合作危机的信号	201
三、终止合作的方法和程序	203

· 4 ·

第六章 合作战略案例

第一节 基于合作的中药国际化战略	205
一、中国中药国际化的背景	206
二、中国中药国际化的现状和问题	207
三、中药国际化合作战略	210
第二节 基于合作的新药市场开发战略	218
一、新药市场开发	218
二、舒脑欣滴丸的背景	221
三、工作目标	222
四、差距分析与需求界定	222
五、开展合作	228
六、合作结果	231
附录 “合”眼解“牛”	232



合作及其理论基础

虽然人们对合作的研究没有对竞争的研究那么系统、充分,但是作为人类行为的重要组成部分,前人已经从哲学、心理学、生物学、经济学、管理学等方面做了很多探索,为我们研究合作战略奠定了坚实的理论基础。

第一节 合作问题的提出

竞争与合作就像一对孪生兄弟,是人类行为的基本组成部分,是推动人类社会发展的两股极其重要的力量,其历史甚至比人类本身的历史还要久远。另一方面,合作在我们的生活中无处不在。我们衣、食、住、行、工作和社交所涉及的一切事物都是社会分工与合作的结果。现代社会,如果没有了合作,我们几乎无法生存。美国著名的管理学家哈默(Gary Hamel)和普拉哈拉德(C. K. Prahalad)在他们的名著《竞争大未来》的序言里,第一句话就写道:“您手中拿的这本书,是长达17年珍贵合作的见证”。^①哈耶克(Friedrich A. Hayek)在其最后一本著作《致命的自负》开头就说:“我们的文明,不管是它的起源还是它的维持,都取决于这样一件事情,它的准确表述,就是在人类合作中不断扩展的秩序”。^②哈耶克的论断明确了合作对于人类社会发展的重大意义,而以下几个方面的理论研究成果更进一步激发了我们研究合作战略的热情。

① Gary Hamel, C. K. Prahalad. 竞争大未来. 王振西等译. 北京:昆仑出版社,1998年4月:1

② F. A. 哈耶克. 致命的自负. 冯克利,胡晋华等译. 北京:中国社会科学出版社,2000年9月:1

一、战略管理理论的研究趋势

在战略管理领域,虽然学者们主要是以竞争为主线来开展研究,尤其是迈克尔·波特的“竞争三部曲”已经广泛地被奉为经典,但是学者们对企业和个人之间的合作规律的探索却是由来已久,而在产业界,战略合作更是愈演愈烈。

1965年出版的《公司战略》一书,使安索夫赢得了“战略管理之父”的美誉。书中重要的部分之一是“协同”(Synergy)的概念。简单地理解,协同就是整体大于部分之和。它是在资源共享的基础上产生的,也就是一种合作。

20世纪90年代以前的企业战略管理理论,大多建立在对抗竞争的基础上,都比较侧重于讨论竞争和竞争优势。时至90年代,战略联盟理论的出现,使人们将关注的焦点转向了企业间各种形式的联合。这一理论强调竞争合作,认为竞争优势是构建在自身优势与他人竞争优势结合的基础上的。1992年,美国公司的CEO中只有20%对战略联盟持肯定态度,到1997年已经有60%的CEO赞成并首先考虑采取这种战略。^①全球500强企业平均每家企业有60个主要的战略联盟伙伴。根据埃森哲对全球110家跨国公司的调查表明,1997年至2000年间,战略联盟的产出占这些公司市值的6%至15%,而2004年约为40%以上。^②

进入90年代中期,随着产业环境的日益动态化,技术创新的加快,竞争的全球化和顾客需求的日益多样化,企业逐渐认识到,如果想要发展,无论是增强自己的能力,还是拓展新的市场,都要与其他公司共同创造消费者感兴趣的新价值。企业必须培养以发展为导向的协作性经济群体。在此背景下,通过创新和创造来超越竞争开始成为企业战略管理研究的一个新焦点。^③

美国学者詹姆斯·摩尔(James F. Moore)1996年出版的《竞争的衰

① 康荣平. 大型跨国公司战略新趋势. 北京:经济科学出版社,2001:48

② 赵焕焱. 我国企业实现国际化的类型和途径. 博客中国[www.blogchina.com],2005年1月17日

③ 周三多,邹统钎. 战略管理思想史. 上海:复旦大学出版社,2003(5):157

亡》^①标志着战略理论的指导思想发生了重大突破。作者以生物学中的生态系统这一独特的视角来描述当今市场中的企业活动,但又不同于将生物学的原理运用于商业研究的狭隘观念。后者认为,在市场经济中,达尔文的自然选择似乎仅仅表现为最合适的公司或产品才能生存,经济运行的过程就是驱逐弱者。而穆尔提出了“商业生态系统”这一全新的概念,打破了传统的以行业划分为前提的战略理论的限制,力求“共同进化”。穆尔站在企业生态系统均衡演化的层面上,把商业活动分为开拓、扩展、领导和更新四个阶段。商业生态系统在作者理论中的组成部分是非常丰富的,他建议高层经理人员经常从顾客、市场、产品、过程、组织、风险承担者、政府与社会等七个方面来考虑商业生态系统和自身所处的位置;系统内的公司通过竞争可以将毫不相关的贡献者联系起来,创造一种崭新的商业模式。在这种全新的模式下,作者认为制定战略应着眼于创造新的微观经济和财富,即以发展新的循环以代替狭隘的以行业为基础的战略设计。

1996年哈佛商学院的亚当·布兰登伯格(Adam Brandenburger)和巴瑞·纳尔巴夫(Barry Nalebuff)共同出版了一本名为《竞合》(Coopetition)^②的著作,提出了一种竞合战略思维。他们认为,真正长久的商业成功不仅仅来自成功的业内竞争,而且来自积极地参与行业未来的构建。在今天的商业环境下,企业必须能够同时开展竞争和合作。书中援引加里·哈默(Gary Hamel)和普拉哈拉德(C. K. Prahalad)的话说:“无论哪一天,AT&T都会发现 Motorola 既是供应商,又是买主,又是竞争对手,又是合作伙伴”。“对多数全球性企业来说,完全损人利己的竞争时代已经结束。长期势均力敌的争斗,结果只会使自己财力、智力枯竭,难于应付下一轮的竞争和创新”。^③企业通过合作创造更大、更有价值的市场,通过竞争获得更大的市场份额。在这种战略框架中,企业可以与其他参赛者共同运用竞争与合作的手段,创造性地改变游戏规则而取得持久的竞争优势,并达到双赢的结果。

① 詹姆斯·弗·穆尔. 竞争的衰亡——商业生态系统时代的领导与战略. 梁峻等译. 北京:人民出版社,1999

② Adam Brandenburger, Barry Nalebuff. coopetition [http://mayet.som.yale.edu/coopetition/index2.html]

③ 乔尔·布利克,戴维·厄恩斯特. 协作型竞争. 林燕等译. 北京:中国大百科全书出版社,1998. 1