



蚁

象

Entrepreneurial
Alliances

共舞

新创企业与大企业的联盟管理

(美) 杰弗里 J. 鲁埃尔 (Jeffery J. Reuer)
(西) 阿弗利卡·阿里诺 (Africa Arino) 著
(美) 保罗 M. 奥克 (Paul M. Olk)

秦剑 译
张玉利 审校



机械工业出版社
China Machine Press

创业管理精读系列



蚁

Entrepreneurial
Alliances

象共舞

新创企业与大企业的联盟管理

(美) 杰弗里 J. 鲁埃尔 (Jeffery J. Reuer)

(西) 阿弗利卡·阿里诺 (Africa Arino) 著

(美) 保罗 M. 奥克 (Paul M. Olk)

秦剑 译

张玉利 审校



机械工业出版社
China Machine Press

过去十年中,很多创业型组织都经历了各种变革,许多最初独自开发新市场或提供新产品和服务的小企业也开始越来越多地与其他企业进行联盟。在很多行业,联盟已经成为标准商业模式的重要组成部分,很多小企业甚至不依靠联盟就无法生存。本书就是为了帮助创业者创建和管理联盟而写的。本书吸收了创业联盟管理的近期理论发展和观点,基于创业管理的视角研究创业联盟,提出了对创业者管理联盟更为有效的理论体系。本书特色在于提供了宽广多样、来自各行各业的教学和研究案例,甚至还包括跨国联盟。这些案例可为读者提供联盟管理的最佳实践。

Jeffery J. Reuer, Africa Arino, Paul M. Olk. Entrepreneurial Alliances.

ISBN 978-0-13-615636-9

Copyright © 2011 by Pearson Education, Inc.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2011 by China Machine Press. Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc. This edition is authorized for sale and distribution in the People's Republic of China exclusively (except Taiwan, Hong Kong SAR and Macau SAR).

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Pearson Education (培生教育出版集团) 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国台湾地区和中国香港、澳门特别行政区) 独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签,无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2011-2082

图书在版编目 (CIP) 数据

蚁象共舞: 新创企业与大企业的联盟管理 / (美) 鲁埃尔 (Reuer, J. J.), (西) 阿里诺 (Arino, A.), (美) 奥克 (Olk, P M) 著; 秦剑译. —北京: 机械工业出版社, 2011. 6
(创业管理精选系列)

书名原文: Entrepreneurial Alliances

ISBN 978-7-111-35023-1

I. 蚁… II. ①鲁… ②阿… ③奥… ④秦… III. 联合企业—企业管理 IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 112684 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 胡智辉 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2011 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 13 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-35023-1

定价: 38.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210; 88361066

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

系统掌握创业知识，提升创业技能

我从 1993 年因博士论文选题而开始关注中小企业的管理问题，2002 年在美国做访问学者时，因看到“公司创业”（corporate entrepreneurship）方面的文献而把关注的焦点集中在创业上，之后就一直与创业打交道。2003 年，我组织召开了“首届创业学暨企业家精神教育研讨会”，并于同年组建成立了创业管理研究中心；2006 年与美国百森商学院（Babson College）合作召开了有 300 多位来自国内外的专家学者参加的“创业研究与教育国际研讨会”；2008 年承担了国家自然科学基金委派的创业领域重点研究课题“新企业创业机理与成长模式研究”（编号 70732004），2008 年组织召开了“创业案例研讨会”。围绕创业和新企业成长问题，我组织翻译和编写出版了多部教材，发表了数篇论文，也接受了许多采访，但动手为这一创业系列写序，还是想了很长时间。

被现代创业研究誉为“鼻祖”的经济学家约瑟夫·熊彼特在 1934 年出版的《经济发展理论》一书中这样描述了创业者：“首先，要有一个梦想和创建个人王国甚至王朝的意愿，尽管这不一定是必需的……其次，要有一种征服的欲望、战斗的冲动，为了证明自己比其他人强大，为了寻求成功，不在意成功带来的结果，而在乎成功本身。从这个角度讲，经济上的活动和体育运动则有了某种类似……经济上的最终收益只是次要的问题，或者其价值主要在于成功的标志和胜利的象征，这些更重要的作用通常在于激发更多的投入……最后，要能在创新、胜任某项工作或是运用自己能力和智慧的过程中体会到愉悦感……这些人寻找困难，为了改变而改变，在创业中自得其乐。”

那么创业意味着什么呢？让我们再看看几个关于创业的定义：创业是在不拘泥于（或突破）资源约束的前提下识别机会、整合资源并创造价值的过程；创业是整合平凡的资源实现不平凡的目标。创业者通过创业活动变不可能为可

能，他们在开创新事业，在创造就业机会，在改变人们的生活方式……创业活动在我们每个人的身边一直发生着。改革开放 30 多年给中国带来了翻天覆地的变化，创业者和他们开展的创业活动发挥了巨大的，甚至可以说是主导性的作用。

看到这些，你会产生冲动吗？但如果有人告诉你，那些成功的创业者之所以成功，是因为他们的天赋以及他们与生俱来的特质，你还会有冲动吗？你可能认同这样的观点，并立即联想到比尔·盖茨、马云、牛根生这些鼎鼎有名的创业者，进而对创业产生很强的神秘感，可能还会有些许的恐惧感，觉得创业不关我的事。那么，蕴藏在你身上的创业精神也就被抑制了，结果可能使你的人生少了不少精彩的成分。你可以不选择创办企业，但即使在别人的公司里工作，你也需要创业精神和技能，用创业精神与技能来开展目前的工作对你取得进步和成就很重要。你想，哪个人、哪家公司不需要开拓新事业呢？！在大型制造企业为主导的年代、在计划经济时期，创业不会受到重视，但在速度和创新成为竞争优势主要来源的当今信息时代，创新创业的重要性将越来越突出。

那么，我们需要什么样的创业精神并掌握哪些创业技能呢？对此，还需要回到创业这个主题上。传统的看法把人们划分成创业者和非创业者两种类型。事实上，有些人只要不是严令禁止就会成为创业者（“天生的创业者”），而有些人不管在什么条件下都不会踏上创业的征途（“天生的非创业者”）。至于大部分人，都具有创业潜能，他们在某种条件下可能会成为创业者，而在其他条件下可能不会成为创业者。至于什么条件会使人成为创业者，这是一个不太好回答的问题，因为条件会很多，不同人对条件的认知也不一样。我们可以做的事情不妨是了解创业者在干什么，他们在哪里创业，他们如何开展创业活动，他们在创业过程中遇到过哪些问题、是如何处理的，简单地说，我们需要了解有关创业的知识。掌握创业知识，才有可能把握住条件中蕴涵的机会。

创业活动因其机会导向、不拘泥于资源约束条件下的快速行动、富于创新并积极承担风险等本质特点而不同于常规的经营活动。为什么有人能够握住别人看不到的机会？高度缺乏资源（国内经常报道为“白手起家”）的创业者怎么开展创业活动？难道他们开展的活动不需要资源吗？快速行动能保证行动的科学性吗？没有资源，创业者凭什么承担风险？创新必须要承担风险吗？你可能觉得这些有趣问题的答案又会归结到创业者的天赋上。我可以肯定地告诉你，

有创业者自身的原因，但不全是。关心和研究创业的学者做了大量的研究，他们的研究成果可以告诉我们不少内在的规律，一些可以借鉴、学习和掌握的知识，即系统的创业知识。

今年春天，当机械工业出版社的吴亚军先生拿着这套由培生公司最新出版的英文版样书来找我时，我立即产生了极大的兴趣，因为仅凭这些书的书名就能吸引我。我们一起看几本：《步步为营：白手起家之道》（*Bootstrapping*），大多数的个体创业，白手起家是他们共有的特点，步步为营也许正是他们能够成功的原因，这显然是在描述真实的创业活动，问题是作者能说清楚吗？《技术创业：科学家和工程师的创业指南》（*Entrepreneurship for Scientists and Engineers*），科学家和工程师擅长发明与创造，他们是技术创业者群体中的重要成员，技术背景使他们经常会高估产品和技术价值，低估市场的风险。他们有技术，如果同时也能掌握创业知识，那岂不是更好吗？《社会创业：创造社会价值的现代方法》（*Social Entrepreneurship: A Modern Approach to Social Value Creation*），用创业的办法来解决社会问题，这多美好。

翻阅这些书后，我看到了创业领域研究工作的快速进展，并做出如下几点判断：

（1）这套书的作者都是长期从事创业研究和教学的国际知名学者，有的合作者还有着丰富的创业实战经验。

（2）这套书是 20 世纪 80 年代以来创业领域研究成果的集中体现。近些年来，创业领域研究成果大量涌现，对一些模糊的问题给出了清晰的答案，极大地丰富了创业理论知识。这套书及时吸收了相关领域的研究成果，有助于读者理解和把握创业活动的内在规律。

（3）这套书介绍了一些新领域的创业活动，如社会创业、技术创业等。创业活动的本质在于创造价值，正快速地向个体企业之外的领域拓展，这套书有助于读者了解这些新领域的创业活动，也意味着适合更广泛的读者阅读。

（4）这套书还在探索管理与创业的融合。创业研究的方向大体有两种，一是对创业进行管理（*management for entrepreneurship*），二是创业型的管理（*entrepreneurial management*）。前者的着眼点在于降低创业失败的风险，提升创业活动的质量和成功率；后者的目标则在于推动管理模式的变革，以适应当今竞争激烈的环境。《创业营销：创造未来顾客》（*Rethinking Marketing: The Entre-*

preneurial Imperative) 一书就是这样, 该公司后续出版著作中类似的书还在增加, 如《创业领导》(*Entrepreneurial Leadership*)。

(5) 这套书为创业教育所急需。目前, 国内开展创业教育的院校越来越多, 由于缺乏教材, 多数开展创业教育的学校只是开设创业概论这样单一的课程, 无法满足学生系统学习创业知识的需求, 而哈佛商学院开设的创业课程就有 20 多门。

在拿到该系列英文版样书的一周内, 我们便组织起了译者团队。此次出版的第一批书的主译者都是南开大学创业管理研究中心的专兼职人员, 多年来, 他们一直潜心于创业问题的研究工作, 在创业领域主持过相关的研究课题, 之前也都曾合作翻译过创业管理教材, 有较为丰富的研究成果, 目前分布在国内各高校从事创业教育工作, 所以能够在短时间内高质量地完成翻译工作。在此, 我也要为他们的辛勤工作表示由衷的谢意。

现在, 通过对中文版初稿的阅读, 更加确定了我数月前的选择, 这是一套好书! 这套书的特色除了前面提及的内容外, 还有以下几点:

(1) 侧重创业技能, 关注创业者如何做。如怎样撰写创业计划、如何白手起家、如何驾驭风险创业项目、如何操作科技创业项目, 以及如何策划社会创业项目, 等等。并结合大量实际案例讲述当事人创业实践背后的道理, 让读者知其然更知其所以然。

(2) 简明扼要、层次清晰, 让读者容易把握要点和核心。在阐释关键概念和问题的重要性时, 作者习惯于提供事实, 同时注意提醒读者分析问题的角度, 用词通俗、便于理解。

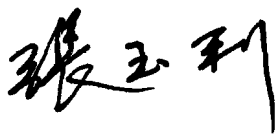
(3) 突出创业活动的特殊性, 但也注重挖掘共性知识。尽管每本书的主题不同, 但都关注创业过程。通过这些书, 读者会感受到不同行业的创业者所共同拥有的创业精神, 对于创业精神的内涵和创业知识的理解会更加深入、更加全面, 不会因为阅读不同的书而发现冲突。

以上既是对即将出版的这套书的简要介绍, 也包含了我多年从事创业研究与教育工作的心得与感受, 说出来, 与广大读者朋友分享。

创业是当今社会的主旋律, 看看中央电视台的栏目就能感受到这一点。继“财富故事会”、“赢在中国”、“致富经”等节目之后, 中央电视台又推出了大型公益活动“青年创业中国强”, 可谓红红火火。建设创新型国家、以创业带动

就业的战略已经细化为各地出台的政策，说当今社会已进入创业的时代也不为过。“激情创业、理性行动”，理性地看待创业，认真研究创业活动的内在规律，及时向广大读者介绍创业知识，是我们的责任。我们和机械工业出版社已经商定，近期将继续出版创业新著，并吸收国内学者的研究成果，把这个系列持续地做下去。

国内一些著名大学也越来越重视创业、重视创新型人才的培养，不少大学构建了优秀的研究团队，共同推动国内的创业研究和教育工作。在本套书即将出版之时，国内多位著名的创业研究专家提前阅读，并结合他们自身的研究工作，提出了许多宝贵的建议，并欣然为相关书籍作序，相信他们的分析会给读者带来很大的帮助。从事扶持大学生创业实践的上海市大学生科技创业基金会，还有一些著名的创业家，都给了我们很多鼓励。在此，我代表全体译者对社会各界的支持表示感谢。



南开大学商学院企业管理系教授

创业管理研究中心主任

中国首批火炬创业导师

中国管理现代化研究会创业与中小企业、创新与技术经济专业委员会副主任委员

2009年9月

过去十年中，很多创业型组织都经历了各种变革，许多最初独自开发新市场或提供新产品和服务的小企业也开始越来越多地与其他企业进行联盟。很多创业者也意识到联盟可以使得初创企业利用杠杆效应来获得稀缺资源并增加创业成功的可能性。在很多行业，联盟已经成为标准商业模式的重要组成部分，很多小企业甚至不依靠联盟就无法生存。

尽管在实践层面发展迅速，但在理论层面，我们对如何形成并有效管理创业联盟还所知甚少。很多创业者还不具有管理联盟的任何先前经验，他们发现使用一种单一的模式来确定何时以及如何进行联盟也变得不大可能。事实上，联盟可以采取多种形式，创业者也会发现自己可以选择与多种类型的合作者结成联盟，例如小公司、大公司、海外企业，甚至是竞争者。许多创业者也发现他们甚至还未充分理解如何最好地利用联盟，就已经开始进行了创业联盟实践。尽管一些创业课程和创业教材强调了联盟的重要性，但事实上，这些课程和教材并没有对何时以及如何发展创业联盟提供具体的指导和建议。更重要的是，很多教材仅仅侧重于已建立大企业的联盟管理，而未涉及创业型企业。所以，这本书的目的正是为了弥补以上不足。

本书目标

本书有两个主要的目标。首先是为了帮助创业者创建和管理联盟。根据我们对一些创业者的访谈，他们大都缺乏管理联盟的经验，很多人甚至还未意识到管理联盟所需应对的各种挑战。这会导致绩效贫乏型联盟的出现，在许多时候，甚至会导致企业关闭。为了帮助创业者识别并克服这些困难，我们指出了联盟中常见的一些挑战并对创业者提出了应对这些挑战并增加联盟成功概率的方法。我们相信，经过认真的计划和准备，大部分创业者都能够更好地管理联盟。

本书的第二个目标是基于创业管理的视角来研究创业联盟。很多书籍和论

文都侧重于讨论拥有较多资源的大型跨国公司间的联盟，许多创业者试图利用这些书籍提供的理论指导，然而最后却发现有用性和针对性不强。本书修订了现有针对大型成熟企业进行联盟的理论内容，并基于创业管理的视角提出了对创业者管理联盟更为有效的理论体系。

组织形式

我们采用生命周期法来研究和理解创业联盟。第1章对全书内容进行了概述，第2章讨论何时以及为什么创业企业需要进行联盟，为什么会采用诸如并购等不同形式的联盟。第3章讨论了创业联盟的形成过程：既然新企业决定进行创业联盟，那么应该采用哪种类型的合约安排？第4章讨论了企业如何寻找和选择合适的创业联盟伙伴。第5章论述了形成创业联盟的谈判过程。第6章分析了创业企业在联盟形成后可能会遇到的各种冲突，例如何时解散联盟。第7章讨论了在进行多方联盟时可能会遇到的各种挑战，以及创业企业如何进行联盟组合管理。第8章论述了创业企业如何更有效地管理联盟和构建联盟能力。第9章是全书的结论和讨论部分，分析了创业企业如何评估联盟绩效问题。

本书特色

本书具有特色之处，希望能够对创业者、学生以及教师有所裨益。

生命周期法

正如之前所论述的，本书采用了生命周期法对全书主题进行组织。这不但有助于那些没有先前创业联盟经验的创业者可以快速对全书内容形成总体认识 and 了解，也有助于那些正在进行创业联盟的创业企业可以有效把握和识别出一些关键问题。

经济学与行为科学理论的有效平衡

联盟本身融合了经济理论与行为理论，许多进行创业联盟的企业都遵循经济学的理性假设。如果不能获得益处，企业就会质疑为什么要进行创业联盟。然而为了获得联盟益处，企业就必须注重联盟中的相关行为问题，例如沟通、信任、共享的决策制定以及冲突管理。这些问题常常被经济学理论所忽略，然

而却是联盟获得成功所必须关注的方面。本书对此进行了很好的平衡以使得新企业可以同时注重联盟的经济层面和行为层面。基于这些原因，本书对创业联盟管理的关键结构和过程维度都进行了论述。

关注联盟管理的热点问题

本书吸收了联盟管理近期的一些理论发展和观点，例如什么时候应该使用联盟而非其他方式，哪些类型的冲突可能会在创业联盟伙伴间出现以及如何克服这些冲突，如何评估联盟组合管理的绩效，等等。本书对这些读者可能无法在其他书籍找到答案的热点问题进行了深入分析。

同时为创业者和联盟管理者提供有价值的观点

通过聚焦于创业理论和联盟理论的交叉领域，本书同时为创业者和管理者提供了进行创业联盟的有价值的建议。对于创业者，本书对在实践上很重要但长期被理论所忽视的创业联盟行为提供了理论指导。对于大企业的联盟管理者，本书不仅为他们提供了如何更好地与创业企业进行联盟实践的知识，也为其进行其他形式的联盟战略提供了有益参考。

案例选择的广泛性

为了更好地阐述本书的框架、工具和概念，我们提供了宽广多样的教学和研究案例。这些联盟企业不仅来自制造业和服务业等多样化的产业，而且来自不同的国家，甚至包括跨国联盟。我们希望这些多元化的案例可以为管理者、学生以及教师提供联盟管理的最佳实践。

致谢

如果没有其他学者和相关机构在过去近 20 年来为我们提供的帮助，本书是不会有以面市的。我们尤其要感谢 Prentice Hall 创业系列教材的主编 Duane Ireland 教授和 Mike Morris 教授在本书写作过程中给我们提供的有价值的反馈和建议。我们也同样感谢西班牙科技创新部提供的财政资助。

杰弗里 J. 鲁埃尔 (Jeffery J. Reuer)

杰弗里 J. 鲁埃尔是美国普渡大学 Krannert 管理学院的战略管理和公司治理教授，也是 Krannert 管理学院战略管理领域的研究主任。在加入普渡大学之前，他是美国北卡罗来纳大学 Kenan-Flagler 商学院的战略管理 Boyd W. Harris 杰出教授，也是战略管理学会首届研究教学新兴学者奖获得者。他同时在哈佛大学商学院、杜克大学、欧洲工商管理学院和印度商学院讲授 EMBA 课程，并曾获得杜克大学 EMBA 课程的优秀教学奖。他关于联盟、并购和首次公开募股的研究论文发表于 *Academy of Management Journal*、*Strategic Management Journal*、*Organization Science*、*Journal of International Business Studies*、*Strategic Organization*、*Strategic Entrepreneurship Journal*、*Journal of Management*、*Journal of Management Studies*、*Research Policy*、*Journal of Business Venturing*、*Journal of Economic Behavior and Organization* 以及 *Management and Decision Economics* 等期刊。鲁埃尔教授曾在全球超过 50 所大学进行过学术演讲，他关于管理实践的论文发表于 *Harvard Business Review*、*MIT Sloan Management Review*、*Financial Times*、*Journal of Applied Corporate Finance* 以及 *Long Range Planning* 等期刊。他出版的书籍包括《战略联盟：理论与实践》、《战略联盟手册》、《战略联盟：治理与合约》、《实物期权理论》。鲁埃尔教授目前担任 *Strategic Management Journal* 期刊的副主编和 *Journal of International Business Studies* 期刊的顾问主编，他也是 *Academy of Management Review*、*Academy of Management Journal*、*Organization Science*、*Strategic Organization*、*Journal of Management*、*Journal of Management Studies* 和 *Journal of Business Venturing* 等期刊的编委会成员。他曾担任战略管理学会华盛顿国际会议的程序委员会主席，目前是美国管理学会商业政策和战略分部的助理主任，并曾担任美国和欧洲多个国际学术研讨会的组织委员会和学术委员会成员。

阿弗利卡·阿里诺 (Africa Arino)

阿弗利卡·阿里诺是西班牙纳瓦拉大学 IESE 商学院的战略管理教授和博士生项目主任。她同时在芬兰赫尔辛基科技大学、阿根廷南方大学、埃及尼罗河大学、西班牙巴塞罗那大学和比利时根特大学讲授 EMBA 课程。她关于联盟结构和过程的论文发表在 *Strategic Management Journal*、*Organization Science*、*Journal of International Business Studies*、*Journal of Management*、*Journal of Management Studies*、*Journal of Business Venturing*、*Management and Decision Economics*、*Group and Organization Management*、*European Management Review*、*Organization Studies* 和 *International Studies of Management and Organization* 等期刊。她曾获得 *Group & Organization Management* 期刊颁发的 2001 最佳论文奖，并两次获得 IESE 校友会颁发的优秀研究奖。她在 7 个国家的数十所大学进行过学术演讲，并在 *California Management Review*、*Academy of Management Executive* 和 *European Management Journal* 等刊物上发表过管理实践论文。她出版的书籍有《战略联盟：治理与合约》以及《通过国际化战略创造价值》。她目前是 *Global Strategic Journal* 和 *European Management Review* 的副主编，以及 *Strategic Management Journal*、*Journal of Management*、*Journal of Management Studies*、*Journal of Strategic Management Education*、*Journal of International Business Studies*、*Group and Organization Management* 等期刊的编委会成员。她是 IESE 商学院召开的三次战略联盟和国际战略会议的组织委员会主席，曾担任战略管理学会国际会议的组织委员会成员，同时是欧洲管理学会国际会议科学委员会成员、美国管理学会商业政策和战略分部执行委员会委员。她曾担任若干项战略联盟和战略管理咨询项目的负责人，并在西班牙组织召开过若干次学术研讨会。她目前是西班牙巴塞罗那 Pineda 学院的文化协会主任，也是西班牙 Foro Mujer De Empresa 女性创业协会的创建者。

保罗 M. 奥克 (Paul M. Olk)

保罗 M. 奥克是美国丹佛大学 Daniels 商学院的管理学教授和学术委员会主任。他关于战略联盟和网络的论文发表在 *Organization Science*、*Strategic Management Journal*、*European Management Journal*、*Journal of Applied Social Psychology*、*Journal of High Technology Management Research*、*Academy of Management Learning*

and Education、*Journal of Management Inquiry* 和 *Human Resource Management* 等期刊上，他关于联盟实践的论文发表在 *California Management Review*、*MIT Sloan Management Review* 以及 *Case Research Journal* 等刊物上。他是《战略过程研究》一书的主编，并担任 *Organization Science*、*IEEE Transactions on Engineering Management*、*Group and Organization Management* 和 *Journal of Management Inquiry* 等期刊的编委会成员。他曾获得多个优秀教学奖，并为多家企业提供过管理咨询。他曾获得美国国家科学基金、加拿大女王大学 Edge 基金会、美国理海大学创新管理研究中心和其他大学的项目研究资助。奥克教授目前是美国管理学会技术与创新管理分部的主席，之前曾担任战略管理学会知识和创新管理分部的主席和多个学会的委员。他曾组织召开了多个学术和教学研讨会，并曾担任这些会议的组织委员会成员。

总 序
前 言
作者简介

第 1 章 创业联盟绪论	1
1.1 引言	1
1.2 合作协议的正式界定	5
1.3 识别联盟益处	12
1.4 本书结构	15
第 2 章 创业联盟的动因	18
2.1 引言	18
2.2 形成创业联盟的动因	19
2.3 联盟特征的变化	26
2.4 联盟比较分析的必要性	27
第 3 章 联盟治理	36
3.1 引言	36
3.2 联盟类型决策	38
3.3 联盟设计的决策	46
第 4 章 寻找正确的联盟伙伴	59
4.1 引言	59
4.2 寻找联盟伙伴面临的挑战	62
4.3 搜寻联盟伙伴	66
4.4 选择联盟伙伴	74

第 5 章	创业联盟谈判	84
5.1	引言	84
5.2	创业联盟谈判面临的挑战	86
5.3	谈判前准备	89
5.4	执行谈判	95
第 6 章	执行创业联盟	104
6.1	引言	104
6.2	执行创业联盟面临的挑战	107
6.3	决策制定规则	113
6.4	培育关系质量	116
6.5	重构联盟	121
6.6	终止创业联盟	123
第 7 章	多方联盟与联盟组合管理	129
7.1	引言	129
7.2	多方联盟	130
7.3	联盟组合管理	139
7.4	挑战	140
第 8 章	培育联盟管理能力	148
8.1	引言	148
8.2	联盟能力的发展层次	150
8.3	构建联盟能力	152
第 9 章	创业联盟的绩效评估	169
9.1	引言	169
9.2	联盟绩效测量中的错误	170
9.3	联盟绩效测量的可选择方式	173
9.4	联盟绩效评估的步骤	181

创业联盟绪论

“最大的变革在于……加速业务增长的方式不是来自于对传统所有权关系的管理，而是来自于如何更好地构建伙伴关系……各种半自治型的联盟。”

“创业者总是在寻求变革、对变革做出反应，并将其看做是机会加以利用。”

——彼得·德鲁克

1.1 引言

联盟，或者说是组织间的合作关系在过去 20 年里明显改变了企业的商业蓝图。协作、生态系统、网络组织、开放式创新以及相关词语也经常被商业杂志所采用。联盟事实上已经在新商业竞争、战略创新和组织模式变革中发挥了中心角色。根据贝恩咨询公司 2007 年对管理实践的问卷调研结果，联盟已成为受调研企业最广泛采用的管理实践（比例达到 68%）。¹ 尽管企业采用联盟的比率在全球各个地区都有所不同，而且当前形成的新联盟大多来自于北美和欧洲，来自拉丁美洲的较少，但是总体来看，联盟增长的速度正在全球各个国家和产业飞速膨胀。许多企业都认识到在当今的商务环境下不可能独自一人完成所有的事情。每年都有数以千计的新商务关系达成协议（见图 1-1），² 而且根据贝恩公司的调查结果，小企业采用联盟实践的比率（66%）已经和中型（71%）及大型企业（72%）相当了。³

我们也要清楚地认识到联盟本身并不会如企业预期的那样发展顺利。尽管联盟可能占据了企业总收入和营业利润的很大比重（例如，20% ~ 50%），但是，联盟也具有很高的失败率。然而，要想清晰地界定联盟成功和失败的标准也并不容易。例如，很多人可能会认为联盟的终止是一个失败的信号，但事实上，这可能源于联盟已经实现了合作各方当初达成的目标，所以会做出结束联盟的决定。很多研究显示，联盟失败的比率高达 30% ~ 70%。⁴ 以一个我们熟知的案例为例，