

PILOT 派力营销思维库

中国市场营销学人职业工程
The China Marketing Association Career Engineering

屈云波 主编



美国商业周刊鼎力推荐的战略管理经典之作!

共赢



战略联盟&伙伴关系手册

托尼·伦德朗 著 郑忠静 覃云 译

第4版

世界从来没有像现在这样，看起来如此之小；市场竞争也从来没有像现在这样，是如此的激烈；而变革的速度之快，竞争的压力之大，也是前所未有的。企业之间的对抗正在变成协作，相互的竞争正在变成合作，过去孤立的经营在今天看来矛盾重重，取而代之的正是企业间共同的目标和远景规划。今天，真正重要的事情，也是更具有挑战性，更难获得的东西就是对企业真正持久竞争优势的理解。

战略联盟&伙伴合作应是对市场全球化、竞争激烈化、革新快速化和技术复杂化的真正合理反应。这种战略为其间相联系的个人、部门、公司、客户和供应商们相互理解，达成共识。他们之间再也不必相互竞争，事实上，正好相反，他们会为了共同的目标而相互协作。这种战略的实施在传统的竞争者之间也带来了新的变化，他们不再把对抗看作是公司之间你死我活的拼抢，而是竞争性市场之间和供应链之间的某种冲突。

毫无疑问，你未来业务的成功将主要取决于与内外部客户和供应商之间关系开发的质量。精心选择的客户和供应商联盟&战略伙伴将会在未来世界的市场竞争中发挥基础性作用。我们如何决定和管理这些关系，以确保竞争优势并实现客户满意度的连续改进，这将是取得持续成功的关键。

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

与你的伙伴一起做强、做大的学问

PILOT 聚力营销思维库
屈云波 主编

共 赢

——战略联盟与伙伴关系手册

第四版

托尼·伦德朗 著

郑忠静 覃云 译

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

共赢——战略联盟 & 伙伴关系手册 / (美) 伦德朗 著; 郑忠静 覃云 译.
—北京: 企业管理出版社, 2003. 12

ISBN 7 - 80147 - 975 - 0

I. 共… II. ①伦…②郑…③覃… III. 企业 - 经济合作
IV. F273.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 106022 号

Tony Lendrum

The Strategic Partnering Handbook, 4/e

ISBN: 0074713264

Copyright © 2003 Tony Lendrum. All rights reserved.

The Simplified Chinese Translation edition Copyright © 2003 by The Enterprise Management Publishing House and McGraw - Hill Companies, Inc. All rights reserved. For sale in the People's Republic of China only.

No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版由企业管理出版社和美国麦格劳 - 希尔国际公司合作出版。

未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号图字 01 - 2003 - 7401 号:

书 名: 共赢——战略联盟 & 伙伴关系手册 (第 4 版)

作 者: 托尼·伦德朗

翻译: 郑忠静 覃云

责任编辑: 赵志民

技术编辑: 袁力

书 号: ISBN 7 - 80147 - 975 - 0/F·973

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643

发行部 68414644

编辑部 68428387

电子信箱: editorOem@163.net

salesOem@peoplespace.net

印 刷: 北京朝阳印刷厂印刷

经 销: 新华书店

规 格: 787 × 990 毫米 16 开本 23.75 印张 410 千字

版 次: 2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 49.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序 言

世界从来没有像现在这样看起来这么小；市场竞争也从来没有像现在这样激烈过；变革的速度之快，竞争的压力之大，也是前所未有的。企业之间的对抗正在变成协作，相互的竞争正在变成合作，过去单个企业孤立的经营在今天看来是困难重重的，取而代之的是企业间共享目标远景规划。

协同合作战略应是对市场全球化、竞争激烈化、革新快速化和技术复杂化的真正合理的反应。这种战略为相互有联系的个人、部门、公司、客户和供应商之间相互理解和达成共识提供了机会，使得他们之间再也不必相互竞争，而是为了共同的目标相互协作。这种战略的实施也使传统的竞争者发生了变化，他们不再把对抗看作是公司之间你死我活的拼抢，而是看作竞争性市场之间和供应链之间的某种冲突。过去的敌对组织，在今天就快要相互协作，结成联盟了。

自从1995年8月第一版、1998年第二版、2000年的第三版《共赢》出版以来，伙伴关系和联盟战略已被作为相互协作的一种模式和实践指南，被世界各地的企业成功应用了。人们对战略伙伴关系和联盟的兴趣从来没有像现在这么大，据估计企业界关注这个战略的人数在以每年25%的速度增长。

然而，对许多人来说，伙伴关系和联盟的语言、原则和概念很难付诸实践。美国最近的一项调查表明只有不到50%的伙伴关系和联盟获得成功，许多所谓的伙伴关系和联盟，不过只是一些文彩华丽的合约关系。如果执行团队不积极支持，并且协同合作条款的具体细节不能由经授权有竞争能力、有敬业精神的工作团队来充分实施的话，那么伙伴合作条款的签定只不过是一个无用之举。

真正的协同合作在现实中并不容易实现。传统观念经常会限制企业间的沟通、破坏企业的创新和创造能力，并使得企业与外界联系的能力下降。对大部分人来说，协同合作是一种新的模式。在新的世界中，过时的做事方式、陈旧的态度和思维将一钱不值。

毫无疑问，企业的成功将主要取决于企业与客户和供应商之间的关系。如何确定和管理这些关系以确保竞争优势并连续改进客户满意度，将是企业能否取得成功的关键。

《战略伙伴手册》前三版中的许多原则和案例经证明对许多企业非常有价值,因此在第四版中未作过多修改。在第四版的《战略伙伴手册》中我加入了过去三年来获得的经验和知识,以及我听说的当前最好的实践做法。

本书共分四个部分。第一篇(第1~4章)考查开发和维持客户/供应商伙伴关系所需的企业环境和文化;对0-10关系管理概念在前几版的基础上进行了扩充;对各种类型的客户/供应商关系的性质进行了比较;对战略伙伴合作与其他商业战略在获得持久竞争优势上的关键性联系也作了一些讨论。

第二篇(第5~7章)具体讨论战略伙伴合作的内容和如何维持长期战略关系以及伙伴合作的关键成功因素和绩效测量。

第三篇(第8、9章)介绍建立和管理伙伴关系的人——伙伴合作/联盟经理。他们的品质和能力是伙伴合作能否成功的关键。该篇还对伙伴关系的演变和复杂性进行了探讨。

第四篇是案例研究。

为了理解战略伙伴合作与你的业务的相关性,先做一下下面的练习:

按照“80:20”定律(80%的业务应该来自于20%的客户)计算将来五年内这20%客户潜在的销售额、利润和投资收益。

计算后请回答下面的问题:

1. 这些收益足够大、足够重要,是否值得你制定一个清晰的长期战略?
2. 你的设计有长期战略并有专人管理吗?
3. 你能理解未来五年内这20%的客户(包括现在的和潜在的)中哪些更为重要吗?为什么?
4. 你知道你应该和哪个客户/供应商组成伙伴关系吗?为什么?
5. 你知道哪个客户和供应商想与你组成伙伴关系吗?为什么?
6. 你理解客户/供应商伙伴关系和联盟意味着什么吗?你将如何管理它们?并会得到什么利益?

如果你对任何一个问题的回答都是“不”,那么请往下读吧。如果你对任何一个问题的回答都是“是”,那么请阅读一下那些将会给你提供借鉴并帮你改善机遇的章节。

目 录

序言	(1)
第一篇 环 境	(1)
第 1 章 战略伙伴关系(strategic partnerships)简介	(3)
第 2 章 组织结构	(53)
第 3 章 伙伴关系、竞争优势和配套战略	(84)
第 4 章 企业文化	(106)
第二篇 战略伙伴关系进程	(119)
第 5 章 绪论:动因、步骤及结果	(121)
第 6 章 与客户/供应商建立战略伙伴和联盟	
关系:十二个实施步骤	(134)
■ 选择合作伙伴	(135)
■ 内部关系评价	(161)
■ 伙伴合作过程与信息共享的评价	(174)
■ 需求分析(现在和未来)	(194)
■ 及时准确地满足需求	(206)
——快速修复	(206)
——质量解决方案	(208)
■ 选择和评价合作团队的成员	(213)
■ 现场拜访(客户和供应商)	(228)
■ 评估和提升客户/供应商技能	(233)
■ 评估上游供应商关系	(237)
■ 技术需求(现在的和未来的)	(248)
■ 评价合作伙伴关系网络	(257)
■ 开发、实施和评价战略/行动计划	(264)

目 录

第 7 章	战略伙伴合作的收益	(271)
第三篇	伙伴关系与联盟的管理	(299)
第 8 章	伙伴关系演变及复杂性的管理	(301)
第 9 章	伙伴关系与联盟的管理者	(311)
第四篇	战略伙伴合作的案例研究	(329)
案例研究 1	美国铝公司(ALCOA)和霍尼韦尔(HOLLEYWELL)公司	(331)
案例研究 2	特兰斯菲尔德(TRANSFIELD)公司和沃利公司	(341)
案例研究 3	悉尼水公司的漫长之旅	(358)

第一篇

环 境

愿景

使世界变得更好

定义

战略伙伴和联盟关系：

一种基于高度信任,成员间共享世界级最佳实践、竞争优势和利益的长期性、战略性的成功协同发展关系,它能对外界产生独立和积极的深远影响。

方法

- 守信
- 脚踏实地
- 共享成功

第 1 章

战略伙伴关系简介 (strategic partnerships)

在每个企业朝着使顾客满意的目标前进的过程中,我们所提供的服务质量将完全取决于我们每个员工的表现是否出色……没有相互之间的协作,这种虚拟的满意是不可能达到的,而所谓的协作就是建立伙伴关系。

罗伯特 W·盖尔文
摩托罗拉公司主席

什么是客户/供应商伙伴关系?

客户/供应商伙伴关系的内容包括:信任、承诺以及各层次上的领先地位,共享远景规划,共同的目标,解决冲突,灵活性,清晰有效的战略,持久的竞争优势,所有权,授权,思维,创新,协作,人力资源,客户,客户的客户,供应商的供应商,沟通,工作,时间,双赢,共担风险,相互依存,资源共享(信息战略、经济蓝图、创意、风险和收益),想象力,创造力,原创性,发散思维,友谊关系,精英集聚,职能设置,管理的复杂性,及时授权,越出要求和超出预期,达到世界级水平——等等众多繁杂内容。

正如全面质量管理一样,战略伙伴关系基本上也是关于如何运用共识的一种关系。但共识并不总是等同于共同行动。

一个普遍的错误观点认为:伙伴关系主要是关于销售和市场、供应和分销的,

或者是公司全面质量管理(TQM)中的一个目标。但事实上,真正的伙伴关系跟传统意义上的销售或营销管理并无多大联系,与全面质量管理也大不相同。战略伙伴关系运作需要公司各个部门的技术娴熟、事业心强、经过授权的人员共同参加,在相互竞争和信任的基础上,围绕协调各方利益而建立起多层次的、各职能部门之间良好的相互关系。

为什么客户/供应商伙伴关系很重要?

许多世界级水平的公司都懂得培养客户/供应商关系对于成功的重要性。特拉帕克公司(Tatra Pak)就是其中之一,它是液体食品加工包装和分销业务的世界级领袖。

我们对未来十年的贡献

特拉帕克公司不再纯粹是一家包装公司。我们已经把业务领域扩大到液体食品的加工和分销上来。事实上,我们是世界上第一家有能力设计并组建完整生产线和分销系统的公司。我们的战略基于创新、整合和伙伴关系的运作。

随着经济全球化的到来,如何使自己的竞争能力达到世界领先水平,是所有商业公司取得成功的必要条件。开发持久的竞争优势和取得成功的关键是企业内部和外部的客户/供应商关系的质量。战略伙伴关系和联盟现在已经被认为是继柔性组织、收购兼并和资产剥离之后的第四个经济增长点。这四大经济增长方式将成为未来世界领先企业业务经营的主要方式,并将成为制定商业战略的基础。良好的伙伴关系运作会积极地影响并渗透到整个企业,给雇员以更大的目标感,使投资获得更为丰厚的回报,并被看作为衡量顾客满意度和竞争优势的一个基本标准。技术革新是伙伴关系演化与变革的关键因素,也是这个过程的推动力量。

汤姆·皮斯特认为,客户/供应商伙伴关系具有稳定性和复杂性,这好象是相互矛盾的。然而战略伙伴关系将会为企业组织提供这种联系和稳定性,并允许一些不稳定的事情发生。战略伙伴关系将会为企业提供一个环境,在这个大环境里,人才、技术和创新将会迅速发展。战略伙伴关系也提供了一种使企业得以生存并领先发展的机制。

一个高级管理人员曾经跟我讲:“要让客户处在与你的企业紧密联系之中,并

使他们依赖于你们且别无选择。如果他们被锁定了,就像吃了海洛因一样,你就有了很强的客户关系。”问题是聪明的客户不会依赖于任何人或任何事,除非有共同的利益、共同的风险和完全的相互信任。伙伴关系是双方的协作,而不仅是单方面的依赖。

战略伙伴关系运作不仅仅指资本协作。资本并不是成功或失败的主导因素,也不是我们营造互利环境的工具。传统的“你 49%,我 51%”的资产份额比例在控制上从来没有真正发挥过作用,因为它阻碍了双方之间的相互信任和尊重。当公司经营遇到困难时,多数股份的持有者会变得毫无情义。所谓的利益分担和共同监管被扔在脑后,公司会大幅裁员,直到毁灭接踵而来。资产份额的 51%和 50%的区别很简单,仅在于控制权不同!而战略伙伴关系是以共同合作为基础,控制根本不起作用。

战略伙伴关系是企业 and 市场多样化的复杂组合,它涉及到客户/供应商关系中的各类人。而人们在癖好、个性、冲突、野心、动机、技术、能力和需求等多方面是各不相同的,这是客户/供应商战略伙伴关系很难形成,并且形成之后也难以维持的原因,但是一旦这种关系形成,其效果将是令人兴奋的。在这种关系的构建过程中,人员和交流是关键。

你经常会看到交易达成了,或伙伴关系结成了,但却因为某些原因而使得这种关系又瓦解。每个人对于客户/供应商关系都会有他们自己的见解。因此,失败的原因是因人而异的。马后炮是无济于事、不可原谅的。一般的事后处理步骤涉及到对违法行为的惩罚,但有时却是对无辜人的惩罚,以及对非参与者的奖励。这些不合理措施的真正受害者经常是雇员,他们会因此而变得士气低落和迷惑不解。这些措施也会影响企业进入未来市场,争取更大市场份额,产品或服务的开发周期也会因此而变长。

对战略合作的详细定义

在“战略合作伙伴关系和联盟”这个词组中,“伙伴关系”和“联盟”本身并不重要。重要的是使它们发挥作用的基本原则、概念、措施、思维和行为。说到底,用什么词来描述这种关系是无关紧要的——比如说称之为伙伴关系、联盟、联盟协作、关系营销、协作、协作生产、聚合、群集、实质关系、社区网络、扩展企业等等。事实上,在本书中,这些词汇在交叉使用,但意义是相同的。

传统意义上,战略联盟是两个或多个供应商之间的关系,他们生产相似或不相似产品,或提供相似或不相似的服务,或服务于相同或不相同的顾客群。例如英国航空公司和匡特斯(Quantas)公司的协作就是一个典型的战略联盟例子。在这个例子中,英国航空公司持有匡特斯公司25%的股份,但这决不是联盟或伙伴合作的先决条件。这样的战略联盟在航空业、汽车业、运输业、计算机业、通讯业、服务业、银行业和制药业都是很常见的。

战略伙伴合作是相对传统意义上客户和供应商之间的关系而言的。然而世界正在变得模糊,客户、供应商和竞争者再也不像以前一样清晰可分。在某些情况下,一个企业可以同时充当以上三种角色。伙伴合作关系实施的原则、概念和实施方法是普遍适用的,适用于内部和外部,无论企业的规模有多大,无论它是生产型还是服务型企业,也无论是公共企业还是私人企业。

项目合作也可基于战略伙伴合作的原则和实施步骤,只是在范围和时间上稍有不同。项目合作着眼于项目,如建立一个医院、修主干道、铁路、办公区或生产制造区等项目。企业常采用项目合作的形式,来开发单个或一系列的项目,以构成战略伙伴合作的基础。

下面是我对战略伙伴合作和联盟的概括性定义:

一种基于高度信任,成员间共享世界级最佳实践、竞争优势和利益的长期性、战略性的成功协同发展关系,它能对外界产生独立和积极的深远影响。

为了深入理解这个定义,我把它分成下面的几个部分:

- **协同发展:** 这是指相互协作的连续性技术改进。值得相互信任的协作开发是基于双方共同的经济前景和共同目标,而不是针锋相对的敌意性开发。
- **成功:** 它通过关键业绩指标(key performance Indications)来测量。它一般以打分表的形式出现,与传统意义上的测量有很大的不同。这种测量也不仅仅指财务上的计算,伙伴关系带来的所有结果均属于这个测量范围。
- **长期性:** 一般来说五年是最小期限。但是当战略伙伴关系形成之后,这个数字将变得毫无意义。良好的伙伴关系和联盟既不需要合约,也不需要规定期限。这对大多数组织来说特别难以理解,也就更谈不上实施了。“没有合约也没有期限”,并不意味着没有档案记录。好的伙伴关系都会有适当、具体的规定,以及用来管理、培养这种关系的所需的信息,并且双方会在这些方面达成共识,记录在案。在双方进行交易的时候,这种关系更多地表现为道德基础上的协议,而不是

法律上的具有约束力的或强制性的合同。

目前,长时期的合作关系越来越多。例如,沃利运输公司(transfield worley joint venture)和伍德赛德能源公司的服务联盟,他们一起组成了价值几亿美元的西北天然气公司,这个合作关系已持续了 25 - 30 年的时间。

许多合作关系始于正式的期限较长的书面合同,这些合同往往是在律师主持下签订的。随着时间流逝,相互之间的信任日益巩固,这种法律上的合同关系让位于道义上的协议并且转由股东来主持。我曾经参与签订的最好的合同至今仍然放在保险柜中,它很少能派上用场,尤其在解决冲突或法律诉讼时显得多余,因为股东都已经知道了该怎么去做。

还有一种可供选择的战略伙伴关系,就是以绩效为基础的长期有效的协议关系来找到真正的共同利益点。前文提到了合作期限(例如五年),关系在此期限上可以加强以及扩展,以至延长一年。但是这是以双方对新一年的结束时合作的绩效都表示认可为基础。如果合作的绩效差强人意,双方合作的期限也可以缩短一年。明显的或者是持续的业绩下滑也许就会触发双方关系的破裂。优秀的、卓越的、超过人们预期的业绩表现不仅仅能确保合作合同或协议的有效,而且能够赢取超出目标期望的利润。这样的协议存在着许多可变因素:例如,一年的合同期会被延长,因为新年进行的绩效评估令双方都满意。在一份五年的合约中,因为很不错的表现而使合同期延长到八年,这样的一种合作方式避免了在合作期间业绩的下滑,或者双方都对合作不甚满意以至失去了双方的关注。同时,这种方式也支持了前文的说法,在好的绩效基础上,双方的合作关系是稳定的、可延续的。

战略伙伴合作和联盟协议同传统合同在目的、语言和形成上有很大不同。战略伙伴合作和联盟协议是积极性的、相互协作性的、相互依存的、以业绩为基础的和不断改进的协议,他们共担风险,共享利润。我们从传统合同的角度上很难理解战略伙伴和联盟关系本身的复杂性和不确定性。

- **战略性:**战略合作伙伴关系对合作伙伴的财富增殖至关重要,在这种关系中所有的合作伙伴之间是相互高度依存的,如果这种关系破裂,所有的参与者都会有很大损失,反之则都会有很大收益。伙伴关系包含回购交易,在这种交易中客户和供应商位置互换;还包含分支机构、业务单元和各地区分部之间的关系;同时,还包含了工会和管理层的关系;包括进一步沿着供应链上下扩展与客户、供应商的关系。

- **相互信任:**没有相互的信任,伙伴关系或联盟就不会起作用。在游戏规则下,合作伙伴之间应当培养一种无条件的相互信任。这种相互信任基于竞争能力、人才和企业的特点。将这种信任弄清楚,记录下来并传递给所有股东是这种合作关系成功的关键。
- **世界一流水平:**战略合作关系应是世界一流水平的。例如福特、克莱斯勒和本田及他们的供应商伙伴一起共同执行的降低成本战略,在汽车竞争市场上更加清楚的理解了竞争的含义和开发新技术的目的。美孚石油公司和坦斯福特公司组成了一个跨组织的队伍来制定全世界最佳服务的联合标准。
- **持久的竞争优势:**经过改进的迈克尔·波特(Michael porter)持久竞争优势模型的全部内容在于为消费者提供持久的价值,这种价值:
 1. 远远超出生产成本;
 2. 高于消费者准备支付的价格;
 3. 优于竞争对手。对那些与市场和竞争隔绝的合作伙伴来讲,获得持久竞争力的打算就像要教一个人游泳而又不肯下水一样不实际。
- **所有的伙伴关系参与者:**这是指在有多个参与者的情况下,伙伴关系之中的所有的客户和供应商方共担风险,共享利润。
- **各伙伴自身的效应和积极的外部效应:**伙伴关系给参与者带来的好处会超出这种关系带给自身的好处。这主要体现在划分职能,设定标准和汇聚精英上。

有效整合环境、程序和人力资源

要成功运作战略伙伴关系,企业必须充分理解并有效地整合三个关键要素:环境、程序和人力资源。企业环境包括企业的基本信仰和价值体系。明确的伙伴关系战略会得到高级管理者的绝对支持和积极参与。

在企业环境的约束下,规划出战略伙伴关系形成的发展进程。这个规划过程会在原则性和灵活性之间寻找一个平衡点,并促进企业的再生能力。

然而,即使有适当的环境和有效的操作程序,如果没有适合的人才来执行,胜利也不会来临。战略伙伴关系和联盟经理,会对成功起关键作用。他们的预测能力、技术水平和决策能力将是战略伙伴关系成功的决定性因素。

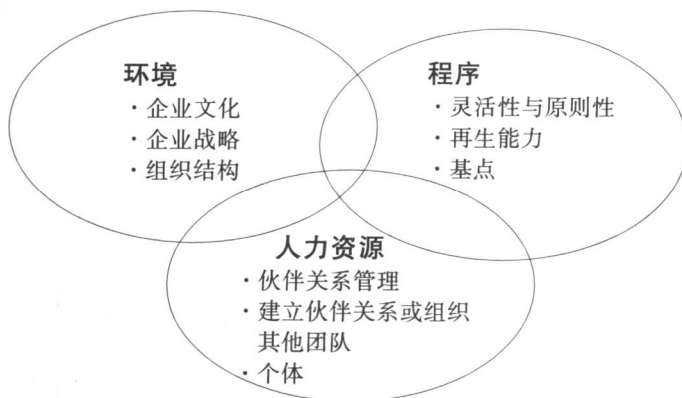


图 1.1 战略伙伴合作,有效整合环境、程序和人力

11 种关系管理

战略伙伴和联盟的谬误

- 他们很简单
- 他们适用于每一个人

我们不可能为所有的人工作,我们只能为适当的人做适当的事,不是所有的联盟都一样。为了理解战略伙伴和联盟,我们应理解客户/供应商之间存在其他类型关系。你的客户/供应商中只有少数几个想成为或成为你真正的战略伙伴。知道想和谁,以及为什么和他组成略伙伴,对你来说是很关键的问题。在培养你未来的战略伙或联盟的同时,必须要了解自己现在的状态和以后想要达到状态。一个真正的伙伴关系会对客户/供应商关系产生巨大有益的影响。

图 1.2 把战略伙伴关系和其他客户/供应商关系放在一个图中。我们可以把客户/供应商关系分成三类:交易商(vendor)关系、供应商(supplier)关系和合作伙伴(partner)关系。

图 1.3 展示了 11 种不同的关系,分别属于交易商、供应商和伙伴关系类型。从资源配置、资金、战略、培训、内外部关系管理、协同利用和财务杠杆等各个方面,我们分出了 10 种不同关系类型。虽然本书的主要注意力集中在伙伴关系和联盟上,但是理解其他类型的关系会给关系的培养和管理提供重要的基础和标准。

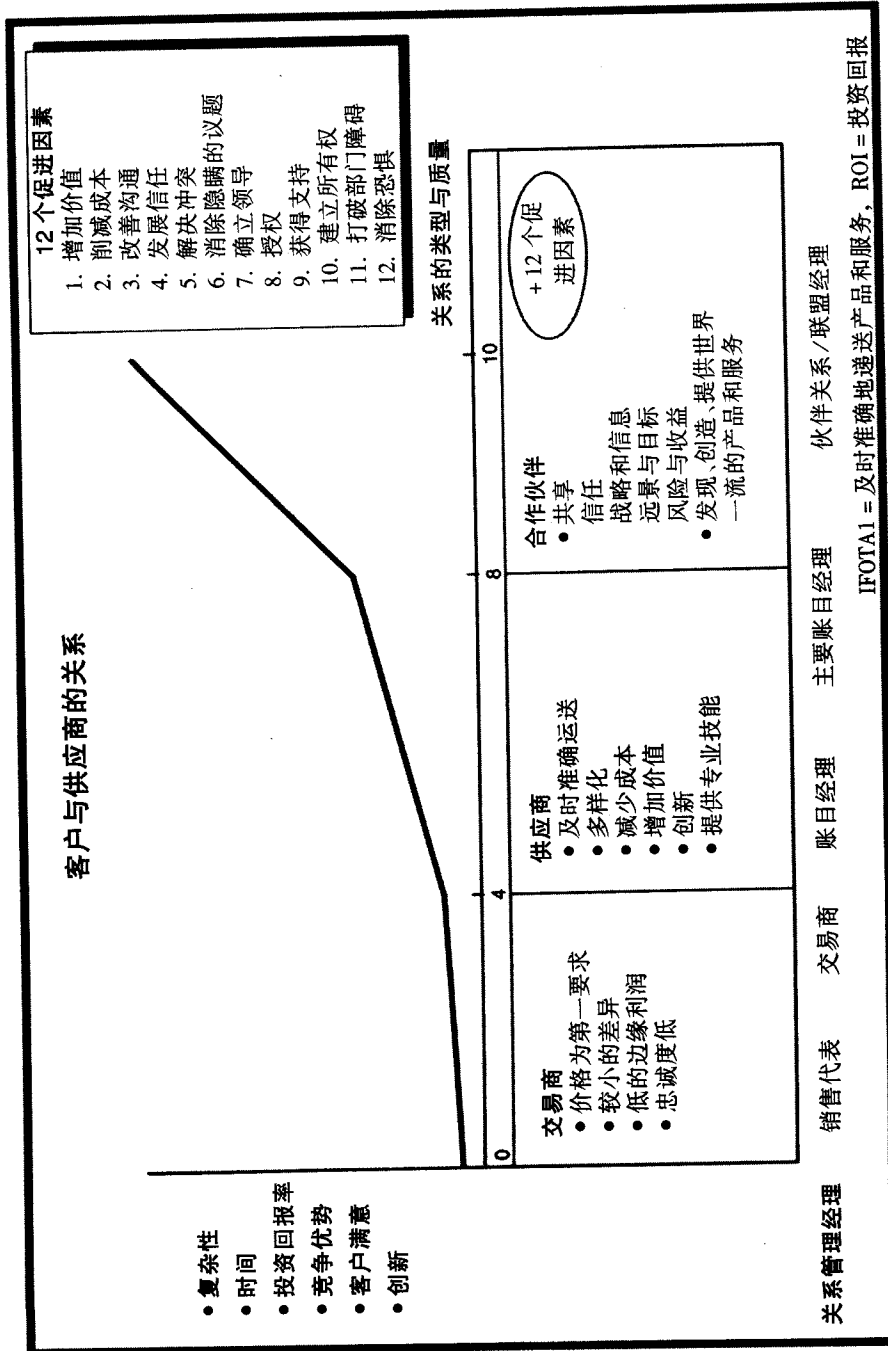


图 1.2 客户和供应商的关系