



新华信管理顾问公司 英国管理咨询协会共同推荐
企业外脑 · 咨询师与管理人员必读系列

M·C·A
MANAGEMENT
CONSULTANCIES
ASSOCIATION

连横 纵人

如何选择和管理战略合作伙伴

STRATEGIC COLLABORATION
CREATING THE EXTENDED ORGANIZATION

【英】斯蒂芬·卡德尔 著
陈瑟 高睿 译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

合纵连横

如何选择和管理战略合作伙伴

【英】斯蒂芬·卡德尔 著

陈 瑟 高 睿 译

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

合纵连横: 如何选择和管理战略合作伙伴/【英】卡德尔著; 陈瑟, 高睿译.
—北京: 人民邮电出版社, 2004.6

(企业外脑·咨询师与管理人员必读系列)

ISBN 7-115-12273-3

I. 合... II. ①卡... ②陈... ③高... III. 企业管理—合作 IV. F273.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第040190号

Strategic Collaboration

Creating the Extended Organization

Copyright © 2002 Axon Solutions Ltd

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition
published by Hodder & Stoughton Limited.

本书中文简体版由Hodder & Stoughton Limited授权人民邮电出版社出版。

企业外脑·咨询师与管理人员必读系列

合纵连横

如何选择和管理战略合作伙伴

◆ 著 【英】斯蒂芬·卡德尔

译 陈瑟 高睿

责任编辑 汪洱

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-51626398(编辑部) 010-51626377(销售部)

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京展望印刷厂印制

中国本土咨询公司成长之道：学习与创新

咨询作为职业，源于组织化人类活动的决策过程；咨询成为产业，则是由于工业革命和经济全球化而进一步细化的专业分工。

在中国25年成功的改革开放潮流中，在中国这块经济的沃土上，咨询生根发芽，虽然幼稚，却也茁壮。

包括新华信管理顾问公司在内的中国本土咨询公司基本上是依靠复制欧美咨询公司的经验而成长起来的，比如国际著名咨询公司的管理模式、咨询理论和工具，以及服务范围和服务运行体系。

同时，新华信公司的专业顾问们也坚持不懈地探索和总结为本土企业提供咨询服务的独特方法和成功要素。这基于我们对国内企业特定的生存和发展环境的深刻认识。在欧美，一个国家或一个经济体市场已经非常成熟，具有一个完整、严密、统一和同一的体系。而国内企业自身以及所处的环境，非常多样化。为国内企业提供个性化的咨询服务，既是对咨询顾问专业能力的挑战，也是中国咨询公司对世界咨询业的独特贡献。

新华信公司就是在不断地向国际成功咨询公司学习，以及积累中国企业成功管理经验中成长壮大的，并拓展了更大的发展空间。

新华信公司推荐的这套丛书，就是为了更好地与业界精英分享管理咨询业的成果和经验，更重要的是为各类企业管理人员利用外部智慧和外部资源提供现实工具。本系列图书共包括《合纵连横》、《外包制胜》、《系统无疆》、《永驻客户》、《奔腾外脑》和《未来咨询》六种。

《合纵连横——如何选择和管理战略合作伙伴》的作者让我们了解了合作企业组织、运营和管理的基础。它提供了战略合作的实践应用。企

业会认识到不仅能够获得自己企业的资源，还能够获得其他企业的资源，这才是成功的关键所在。

经济繁荣带来的是竞争的日趋激烈，适应新的竞争环境，处理好内部资源与外部资源的整合问题，已成了企业实现竞争力的关键因素，这也是企业与业务伙伴形成战略外包关系的根源。《外包制胜——利用外部资源提高竞争优势》就此进行了深入、全面的探讨。

《系统无疆——如何建立整合业务系统》重点阐述了人、流程和技术成功整合对商业成功的重要意义。该书针对企业和项目面临的挑战，对以上三个重要方面及其相互间的关系进行了严密论述。

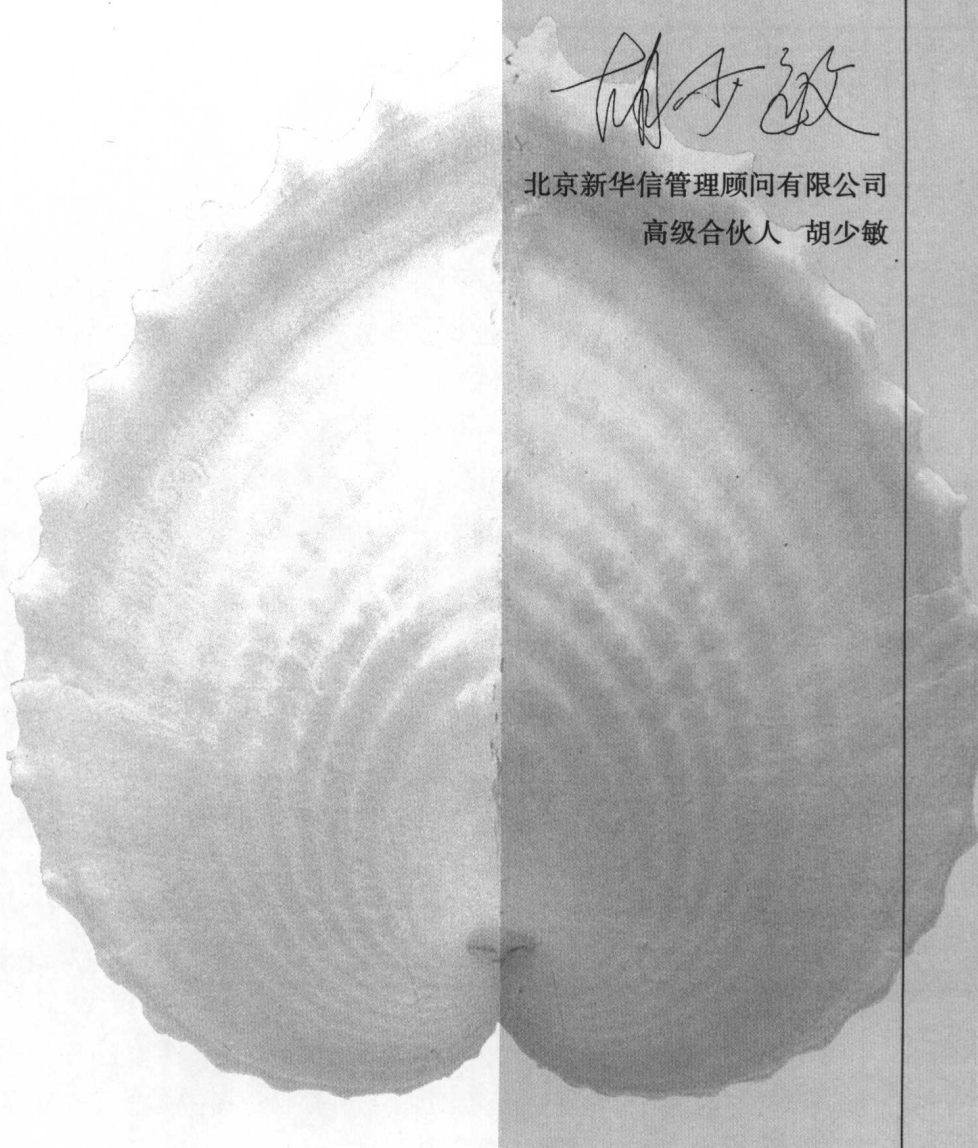
《永驻客户——深度透析客户关系管理》介绍了最新的客户关系管理理念、工具和技术。针对不同的企业类型（价值链、价值店、价值网和价值池以及它们的组合），作者提出了相应的客户关系管理方案和实施要诀，特别突出了在创建以客户为中心的组织中组织变革的重要性。

《奔腾外脑——怎样从咨询顾问那里得到更多》着重针对企业和机构的管理人员，旨在帮助其更好地利用咨询师实现最大效益。该书就聘请咨询师的时机和理由、选择咨询师的方式和过程、管理咨询师的方法和标准等做了详尽的介绍和严密的论述。

《未来咨询——咨询顾问决胜未来的关键技能》是为了满足那些刚刚接触咨询业务，或已经开始但仍希望扩展视野和有感兴趣的读者的需要。作者不仅有渊博的咨询专业知识，而且具有丰富的实际咨询经验，可以通过自己的现实经历来启发、教育读者，拓展读者的视野。该书作者采用新的方法论和技巧，重点探讨了咨询技巧将在何处使用以及如何运用；咨询顾问在企业中所起的作用；企业以及个人层面发生的变化等课题。该书还涉及到以往类似书中常被忽视的一些方面，如培训、过程咨询、咨询顾问的发展、管理发展以及与客户的关系等等。

本系列丛书可以帮助咨询公司多角度、大范围地观察和分析自身的能力以及不足，培育核心竞争力；也为企业如何选择咨询公司和如何与咨询公司合作提供了有益的借鉴。

我们衷心希望，中国本土咨询公司与企业建立更有效的互动关系，使管理咨询服务能为企业创造更高的价值，促进企业的发展，同时加速咨询业的成长，共同为中国经济的繁荣昌盛贡献力量。



北京新华信管理顾问有限公司

高级合伙人 胡少敏

M·C·A

MANAGEMENT
CONSULTANCIES
ASSOCIATION

英国管理咨询协会简介

英国管理咨询协会 (Management Consultancies Association, MCA) 成立于1956年, 是英国咨询公司的领头企业。目前拥有雇员25 000人, 每年收入达43亿英镑。英国咨询业每年的总收入是80亿英镑, 有10亿英镑用于支出。

为了确立并维持行业规定, MCA为其会员公司提供了一系列的服务, 内容包括出版、利益集团以及公共关系等。协会还协助其成员公司吸引有能力的人员加盟。MCA对管理咨询顾问的选择和使用提供建议, 目前是英国市场的主要数据来源。

如要了解更多的信息, 可以通过以下方式联系:

地址: 伦敦怀特霍尔49号管理咨询协会

电话: 44-20-73213990

传真: 44-20-73213990

电子邮箱: mca@mca.org.uk

网站: www.mca.org.uk

英文版序言

20世纪末至21世纪初，席卷全球的电子商务革命成为许多企业的心病。大批声名赫赫的企业对它们一无所知的东西进行了盲目的巨额投资；本来根本不该开业的公司却从天真的专业和私人投资商那里获得了大量资金。企业正承担着从未有过的极大风险，但是它们却并未察觉。

然而，这一短暂的狂热期确实使一些强大而新颖的商业工具浮出水面。合作就是其中之一。自从工业革命以来，除了少数特别例外的情况，企业一直致力于改善其自身的运营。合作打开了一扇新的大门——通往行业转型的大门。最终的输赢将不再局限于单一个体，而是各行业整体的业绩。

在本书中，斯蒂芬·卡德尔（Stephen Cardell）——艾克森公司（Axon）董事兼该公司商业咨询子公司（Bywater）的总经理，带我们预测了充分网络化行业的潜在收益，并详细阐述了相互合作的企业应如何组织、运营和管理。本书对企业界人士的价值就在于其实际的应用，对这个充满竞争的市场中企业的生存十分重要。本书将告诉你：企业成功的关键不仅表现在充分运用自身的资源，更重要的是能否获得其他企业的资源。

马克·亨特（Mark Hunter）
艾克森集团公司创始人兼首席执行官

目 录

导读 / 1

第1篇 明确需求

第1章 选择合作方式 / 19

第2篇 合作的四种模式

第2章 供应链合作 / 37

第3章 实力型合作 / 51

第4章 主题型合作 / 64

第5章 竞争型合作 / 77

第3篇 管理合作关系

第6章 建立合作关系 / 91

第7章 选择合作伙伴 / 102

第8章 共同目标和价值观 / 115

第9章 综合规划 / 127

第10章 衡量和绩效管理 / 136

第4篇 管理合作网络

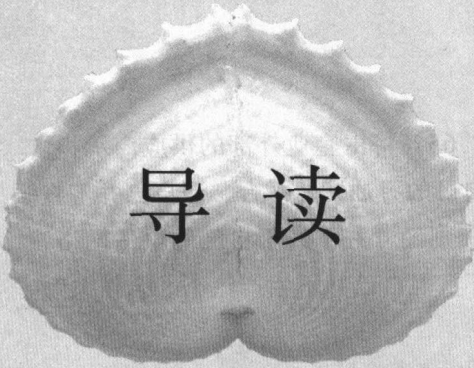
第11章 创建合作网络 / 151

第12章 战略和合作伙伴管理 / 161

第13章 发展合作关系 / 173

第14章 纵向垄断 / 184

结论 / 195



导读

合作向企业提出挑战

战略的来龙去脉

移动通信公司奥兰治公司（Orange）因其独特的生活化品牌而屡获殊荣，然而其市场战略并不是由奥兰治公司亲自操刀的，而是由一家英国城市品牌塑造公司全权代劳。同样，葛兰素威康公司（GSK）主导生命科学领域，其研制的药品轰动一时，然而许多著名的专利性药品起初都是由一些小型研发（R&D）机构研制的，而不是由葛兰素威康公司自身。英特尔公司（Intel）控制着个人电脑处理器市场，然而它没有控制任何零售、增值再销售或直销渠道。事实上，对世界上诸多成功的企业而言，它们成功的关键既不是自身拥有的资产也不是其开发能力，而是合作能力。

如今，普遍认为“合作”这一概念最初来源于日语“keiretsu”（意为联合）。当时，大型贸易家族内部跨企业之间的关系使在法律上拥有企业已不再成为必须。当西方经济繁荣以后，开始使用“合作伙伴”一词来描述，传统供应链供货商更多地采用双赢，而不是以对抗的方式与其他企业进行合作。这种方式的好处逐步明显，“联盟”一词出现了，用于描述本质上更具战略性的关系。今天，整个行业，例如石油业、航空业、汽车业、航天业和电信业，要实现市场扩张越来越依赖于自身与供应商的关系，为了体现这种快速发展的现象，合作就成为一个合适的用词。

关键的重要性

市场权威研究机构加德纳集团（Gartner Group）预测，到2005年，对

于一般企业来说，其全部供应链成本的65%将由企业外部的供应商承担。英国石油公司（BP）在世界各地拥有自己的石油钻井平台，但自己并不直接参与经营，沃达丰公司（Vodafone）则经营并不属于自己的电信网络，而福特汽车公司（Ford）虽拥有汽车厂，但自己并不生产汽车。合作关系正在成为21世纪企业成功的重要驱动力。

要为企业指明合作的途径，本书旨在回答以下四个关键问题：

1. 何时开始合作关系比较合适？
2. 合作关系模式有几种类型？
3. 如何建立并管理合作关系？
4. 合作企业与传统企业有何不同？

本书将为那些决定在特定情形中是否应采用合作这一方式的管理者，或试图将合作付诸实践的经理人提供一种结构和方法。全书分为四篇，包括确定需求、合作模式、管理合作关系和网络经济中的管理。在最后总结性的一章里，作者将重申各个部分的主要观点、问题和面临的挑战。

合作的路线图

第1篇 明确需求

选择合作方式——关于合作的需求和定义有很多地方令人困惑，这部分是由于网络时代过多地使用这个词来描述电子贸易关系。其实，无论交易方式是电子化的，还是有形方式进行的，合作的战略重要性都不可低估。

简单来说，如果能符合以下两个条件，企业就应考虑采用合作关系：

1. 合作关系要实现的企业目标是否是战略性目标？
2. 合作方是否具备更强大的资源、能力或市场实力，并能够使企业目标更便捷地实现？

合作只是企业与企业相互作用的一种模式。确保成功的第一步就是此种关系的活动的范畴是合适的。

不同的合作方式会带来截然不同的结果。因此理解合作的基本原理和目的十分重要。通用汽车公司（General Motor）与其汽车价值链上一级供应商（最富战略意义的供应商，它管理次级重要的供应商）合作的原因，就与BAe公司联合其他三家企业以创建欧洲战斗机公司的原因很不相同，后者的合作是为了使欧洲能与美国国防工业抗衡。而航空领域中的星际联盟（Star Alliance）创始成员之间的合作方式与壳牌公司（Shell）的模式又不尽相同，壳牌创建了有六家公司参与的企业联盟，旨在更有效地管理位于墨西哥的海上石油钻井平台。

原则上讲，跨企业合作有四种基本的战略模式，不同的合作模式会带来截然不同的结果。在某些案例中，一种合作方式能够实现不止一个目标，但是如果是这样的话，那么在这个合作关系中存在着完全不同的方面。这四种模式分别是：

1. 供应链合作——当以合作的态度来管理战略供应商和客户时，能更有效地将企业的产品和服务提供给终端客户。

2. 实力型合作——在这种合作模式中，实现企业战略所必需的技能 and 能力要由第三方来提供。

3. 主题型合作——只有通过联合两家或更多家企业的整合的资源，才能够为客户提供所需的产品和服务。

4. 竞争型合作——将波特市场竞争力作为共同利益的基础。¹

更全面地说，还有第五种合作模式。让我们再次回到日语“keiretsu”一词。由于速度、法律障碍或企业意愿等原因，在一种特定的情况下阻止了兼并的实现，人们便使用合作的方法来取代兼并。这种准合作方式具有自身的特点和挑战，但这不是本书要讨论的话题。

表1为四种合作模式的比较。

1. 以迈克尔·波特（Michael Porter）的《五力模型》（Five Forces Model）一书为基础，该书阐述了行业内部竞争密度的五大决定因素：供应商的实力、购买者的实力、进入壁垒、替代品的威胁以及竞争者的威胁。

表1 合作模式

特点	供应链合作	实力型合作	主题型合作	竞争型合作
活动范畴	与合作前相同	与合作前相同	扩大	与合作前相同或
合作重点	成本	技能	向市场提供的产品或服务	扩大实力
合作方的通常数量	两个或三个	两个	两个或两个以上	两个或两个以上
失败的风险	低	中等	高	高
文化适应的重要性	高	中等	中等	低

第2篇 合作的四种模式

供应链合作——这源于取消没有增值的业务的想法。在企业中，错误和重复工作多在部门间的交叉业务上出现。每个人都检查别人的工作，都替别人做出计划。对24家企业进行的有关错误和重复工作原因的调查显示，大约47%是由于部门间的摩擦产生的。图1所示为企业中错误和重复工作的原因。

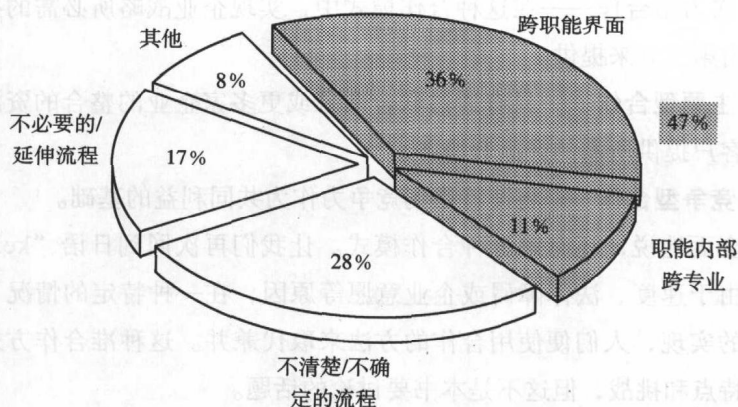


图1 企业中错误和重复工作的原因

资料来源：Bywater部门分析 (n=100 000)。

现在设想一下这是企业，而不是部门，检查、商讨和重复劳动的数量迅猛增长，但这又有什么价值呢？若对一条供应链进行分析，我们可以看出，从原材料供应商、制造商和装配商直到最终客户这一过程，30%以上

的活动都没有给最终产品增加任何价值，削减这些活动对任何一方都没有损失。

福特汽车公司和大众汽车公司（VW）即为典型范例。这两家公司所在的行业常常通过发展层级供应和精益供应来引导供应链合作。最近，福特汽车公司和大众汽车公司意识到在银河（Galaxy）和夏朗（Sharan）这两款车型的生产方面它们都失去了规模经济效益。当消费者市场上发生激烈的竞争时，福特汽车公司和大众汽车公司签订了“共同生产”合约。在这个协议中，这两种车型在同一条生产线上生产，零部件也大体一样。福特汽车公司和大众汽车公司在一起举行生产筹备会，然后一起推出成品，并一起商讨应对经销网。很明显这两家企业的单位生产成本迅速降低。因此，供应链合作不仅是探讨如何与自己的战略供应商进行更有效的合作，它还包括与竞争对手合作，以及与合作伙伴展开竞争。

实力型合作——让我们回到奥兰治公司这个例子。当奥兰治公司第一任首席执行官汉斯·斯努克（Hans Snook）把奥兰治作为一种生活方式品牌推出时，他在公司内部创造了这个愿景，但却没有能力去贯彻这个战略以获得企业的成功。他需要的是一个合作伙伴，来提供他既无能力也不愿意在公司内部建立的设计和执行技能，他需要一个能与之合作的供应商——一个有能力实现这种战略意愿的合作伙伴。

合作可以增加企业能力，但并不会增加企业的整体活动广度——它只是在利用合作伙伴，从而可以以更有效的方式来完成一些活动。由第三方提供能力的早期例子出现在外包的初始阶段。这通常是在非战略性领域，如工资处理、应用方面的支持或设备管理。虽然这些服务能从外部获得，但这并不能保证与供应商的合作关系，因为这些服务不是战略性的，而且转换成本很低。但最近，企业已经开始认识到，甚至是被视为核心的领域，也能由外部企业很好地提供。例如，罗氏公司（Roche）外包研发业务，可口可乐公司（Coca-Cola）外包其传统产品的实地生产。

评估某一领域潜在合作可能性的出发点，首先并且最重要的就是理解实现企业目标所需的企业核心竞争力。核心竞争力这一学说由加里·哈默（Gary Hamel）和C·K·普拉哈拉德（C. K. Prahalad）在20世

纪80年代中期提出，已经经过多次检验，能够为评价潜在合作领域设定步骤。

主题型合作——主题型合作比其他模式的独特之处，就在于它能为消费者群体提供新的产品或服务。准确地说，它扩大了参与合作关系企业的活动范畴。这种合作模式的最简单形式包括两家企业联合起来以提供新的产品或服务。例如，麦当劳公司（McDonald's）和迪斯尼公司（Walt Disney）联合推出主题进餐时间项目，时代华纳公司（Time Warner）和美国在线公司（AOL）联合创建了访问全世界最伟大的一家视频图书馆的惟一通路。

但是，主题型合作模式能够比一加一这种简单的合作为客户提供更多的产品或服务。诺华制药公司（Novartis）将最初由山度士公司（Sandoz）开发，而现在由其拥有的种子业务与其自身的农作物保护业务结合起来。现在不再由农民播种喷洒农药，相反，这种新产品在开始时就对种子施以保护措施，从而避免了农业价值链上的大量成本耗费，而且使诺华制药公司的产品与众不同。

主题型合作是一种最普遍的合作模式，它比其他模式更接近合并或收购。而且对于很多企业来说，这一模式正好检验双方共同工作的能力，进而决定是否要进行并购。

思科系统公司（Cisco System）就是个很好的例证。思科公司向市场提供的几乎所有产品和服务都是通过主题型合作创造出来的，而合作通常都走向并购。在20世纪的最后10年间，有超过300家企业帮助思科公司创立了其在市场主导者的地位。图2所示为思科系统公司的合作和并购史。

竞争型合作——拥有最好的产品和服务，就能在市场上获胜；提供更好的客户服务，就会带来企业增长。但是，这并不是惟一的途径——还包括控制客户渠道和获得在传统领域的竞争力。比起通过合作关系，哪里还有更好的途径呢？

想要乘坐阿联酋航空公司的飞机并享受汽车租赁服务，如果你选择其一，可以选布吉特公司（Budget）。客户有选择的余地吗？不完全有。客户是否

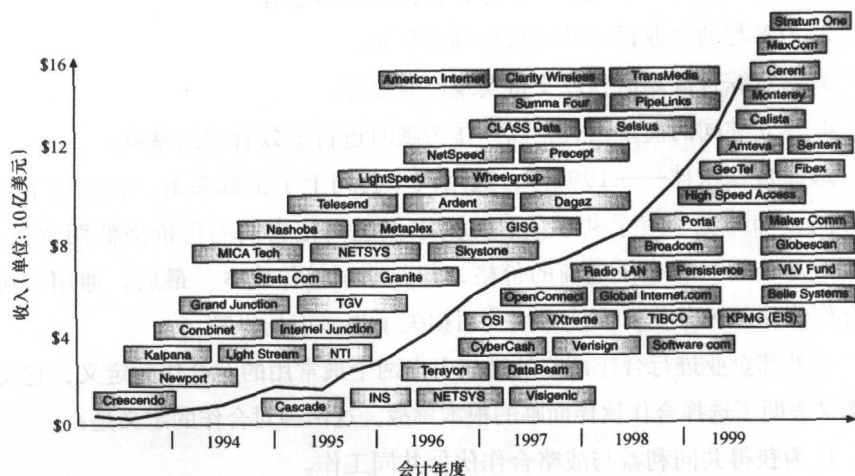


图2 思科系统公司的合作和并购史

资料来源: The Antidote.

想选择其一呢? 如果由阿联酋航空公司来管理, 他们就不选。而布吉特公司与阿联酋航空公司合作; 阿联酋航空公司拥有其客户资料的独家访问权, 通过与布吉特公司合作, 市场实力取代了传统的竞争杠杆。

当你在英国石油公司获得积分时, 只能用来购买阿格斯公司 (Argos) 的产品, 或者在德士古公司 (Tesco) 只能购买由苏格兰皇家银行提供的金融服务。通常购买服务的消费者看不到提供服务的企业, 但是供应商却搭建起这条市场渠道。

第3篇 管理合作关系

建立合作关系——决定是否进行合作, 以及采用哪种模式合作, 这些只是简单的一部分。更困难的是, 该如何通过两方或更多方之间的合作达到预期目标。企业常常要为同一企业中不同职能之间能更有效地合作而努力, 而与其他企业甚至国外企业合作就更需努力。

采用逐步的方式进行确定、发展和管理合作关系, 是确保有效进行合作的起点。这个过程有几个步骤, 其中四点对实现目标很重要:

1. 选择正确的一个或多个业务合作伙伴进行合作。
2. 为参与的企业设定共同目标和价值观。
3. 制定综合规划流程以支持实现经营目标。
4. 建立共同的衡量模式，以此作为随时进行绩效管理的基础。

选择合作伙伴——1992年，通用汽车公司上了报纸头条，它打破了长期合同，却与竞争对手共享信息，要求供应商把它们的报价降低两位数。通用汽车公司只看重供应商的价格，却忽略了整体成本。最后，通用公司的合作伙伴两极分化，而使通用公司损失了很多市场份额。

与外部企业进行合作面临的挑战引出两个最常用的对合作的定义，它反过来又表明了选择合作伙伴面临的根本挑战。这两种对合作的定义是：

1. 为获得共同利益与战略合作伙伴共同工作。
2. 愿意帮助对手。

就像一家美国的跨国公司最近所做的声明一样，“我们不再进行合作——我们没有获得应得的利益。如果利益具有战略性，我们就把它们买下来”。

最近一次对跨企业合作的成功的关键因素的评估调查显示，在合作之路上明确地确定并理解业务需求是惟一最重要的因素。

怎样才能知道你所选择的合作伙伴是否能够帮助你进行如前所述的第一种合作，而不是陷入帮助对手的境地呢？主要的检验办法就是要认识到两家或多家企业试图共同创造业务价值的前提，评估是否所需的组成部分都已到位，并能够为成功打下基础。图3所示为合作成功的关键成功因素。

共同目标和价值观——合作探讨的是共同努力才有共同收获。因此，在开始努力之前，共同目标和共同价值观基础是绝对关键的出发点。我们可以采用很多方式来设定共同目标——任何一方的战略规划流程中都能用上这些方式。但是，这些既定目标惟一最重要的检验，就是它们与每个企业自己的目标完全结合。

通过要求每个参与合作的企业在纸上写出它们的目标和关键成功因素（对企业来说，而不是对合作来说的成功因素），就会得到一张检查表已确