

合

作

COOPERATION

COOPERATION

-  **中国经济出版社**
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

能力提高系列丛书

驾驭合作

姜沈利 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

驾驭合作 / 姜沈利编著. — 北京: 中国经济出版社, 2005.1
(能力提高系列丛书 / 王革非主编)

ISBN 7-5017-6590-1

I. 驾… II. 姜… III. 人间交往 IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 123670 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: 刘建生(电话: 010-68308159)

责任印制: 石星岳

封面设计: 红十月工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 6.25 字 数: 121 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

书 号: ISBN 7-5017-6590-1/F.5312 定 价: 19.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225

68353507

68341876

68341879

读者服务部: 68346406

地 址: 北京西城区百万庄北街 3 号

驾驭合作



目 录

第一章 人生必须注重合作精神的培养 /1

1. 为什么要研究合作 /1
2. 合作是经济竞争时代的必然要求 /7
3. 合作就是力量 /12
4. 集思广益的合作原则 /21
5. 人生必须努力学习培养合作精神 /25

第二章 中国人的价值观对合作的影响 /28

1. 《周易》书中的“合作”思想分析 /29
2. 我们的思维习惯受传统价值观的影响 /33
3. 合作与竞争理论的应用 /38
4. 中国人的价值观在合作中的作用 /42
5. 合作是成功的基本要素 /46
6. 改变观念,提高创新学习能力 /50

第三章 适应竞争,善于合作 /56

1. 合作的核心是信任 /57





2. 合作是最好的竞争 /61
3. 创业伙伴同舟共济 /64
4. 创业伙伴的选择原则 /68
5. 对合作者不能要求过高 /74
6. 善于创办合伙企业 /78

第四章 协调合作,效果倍增 /84

1. 个人做加法,集体做乘数 /85
2. 学会促进团结协作 /91
3. 定期做伙伴关系更新的工作 /97
4. 通过合作实现价值最大化 /102
5. 调整心态,更好地合作 /110
6. 现代的虚拟关系世界 /115

第五章 善于与人合作,才能走向成功 /122

1. 成功与理想的相互联系 /122
2. 互助合作的例子古而有之 /126
3. 人生在世必须学会团结合作 /129
4. 把组织建成一个团队 /133
5. 依靠合作扩大你的才能 /139
6. 成功的管理者必须会合作 /148

第六章 创建合作伙伴,携手走向未来 /155

1. 巧用合作,贵在自知 /155
2. 合作伙伴经营是趋势 /161
3. 明确合作伙伴关系的理念 /165
4. 团队组织必须与各方面建立密切关系 /171





5. 最佳合作伙伴经营模式 /176

6. 合作不仅是虚拟组织存在的基础,还是
明天的开始起点 /182

参考文献 /190





第一章 人生必须注重合作精神的培养

1. 为什么要研究合作

人们常说,天下没有免费的午餐,你没有付出十分的努力,就不要期望有十分的回报,人经过努力,是不可能成功的。

当一个人做事成功时,应懂得其中一个主要原因,是他周围与他共事的每个人都愿意帮助他,能为他解决问题,让他顺利完成工作任务,要想得到别人的认同、协助,首先你要愿意去帮助别人。你对朋友、同事所提供的每一次帮助,都是为你未来的成功储存实力;所以当你帮助别人成功,就是为自己的成功铺路。当你跟大家分享简单成功的观念,就是对别人的尊重。现代人都愈来愈以自我为中心,看不起别人,不懂得去尊重别人。其实,生活中每个人身上都有可以



学习借鉴的长处，都有一些能帮助你成功的经验，无论它是正面的成功例子或是负面的失败例子，都可以让你在成功的路上少走弯路。

人们在生活中会经历许多事情，涉及许多因素，如果事事计较，事事紧张，就会丧失生活的真正意义，为此，人要学会选择，学会取舍。只有放弃了不重要的因素，才可能把握住最重要的因素。

有几位大学同学毕业多年后，一同去拜访大学时的老师。在老师家中，这几位学生向老师大诉苦水，认为社会论资排辈，不重视人才，不给青年人机会，生活单调乏味等等。听了学生的诉说，老师没有直接回答，突然指着橱柜说：“你们自己拿杯子喝水吧。”几位学生先后去拿杯子装水，不一会儿，橱柜里的漂亮杯子都被挑走了，只剩下几个简陋的没有人拿，这时，老师才说：“这就是你们烦恼的根源。生活是水，其他因素就像是杯子。如果你们太在意挑选杯子，就会失去喝水的乐趣。”当代青年善于调整生活，寻求幸福，关键之处在于明确生活幸福的真谛，懂得珍惜与放弃。老教师又做了一个小测验，让同学们面朝里站成一个圈，他们都被蒙着眼睛，手里拿着同一根连着的绳子，要求是将绳子组成方形。在这个测验里，当大家都跌跌撞撞四处乱走时，参与者和观察者都意识到了相互合作的重要性，它让大家知道了如果参加者是一致行动而不是单独行动的话，结果可能会比原来好得多。要想成功地做好这件事，只能依靠大家的合作。另外，还有一个有趣的现象，人们注意到那个领导大家组成方形的人，很少会是老板。



过去曾听过这样一个故事，两个挑夫有一天晚上在森林里过夜，突然有一个人开始穿鞋，另一个还躺在睡袋里便问：“你为什么穿鞋？”那个人急切地说：“因为我听见有一只熊过来了。”另一个人又说：“傻瓜，在森林里我们是不可能跑过熊的。”那个人忙着系他的鞋带并说：“我只要跑得快于你就够了。”

今天，我们从这个故事中能得到什么启发呢？在那样的特殊环境中，光为自己打算是不对的。他们如果相互合作，有可能利用集体的聪明才智抓住了那只熊，若能将它卖到动物园，从中还能获利呢。在我们的现实生活中，在你所处的环境中，那么，谁或者什么就是那只“熊”呢？是你的竞争者吗？你怎样与别人共同合作才能超越你所在行业的领头羊呢？或者那只“熊”就是你的市场？或者那只“熊”可能是全球经济？不管那只“熊”对你意味着什么，相互合作就能帮助你和你的伙伴捕捉到那只“熊”，只有合作才能获得成功。

改革之风已吹遍全球，合并、合作、协作已成为热门话题，各种形式的合作都是为了满足不断增长的利润和不断提高的效率的需求，人们确信合作能提高企业的竞争能力。然而，实际上合作也并非百分之百的都成功，有时失败的比例占很大，对于经理人来说，在理论上计算合并后，削减的成本开支和提高的效率是很容易的，而这种理论上的计算恰恰经常是合并的基础，在理论上很容易就能创造出新增价值。需要的就是把创造性思维和工程师的技艺融合在一起，把各种数据进行经济学的累加。甚至有些人全部以理论计算为基础，他们按照最佳经济假设用计算机进行计算，一



个又一个的数值就是这样简单地累加获得的。然而实际生活中,只有极少数人拥有这样的技巧,理论和实际相结合,更多的情况是,人为因素总是让实际结果远远小于理论计算值。

如果你翻阅商业杂志和经济类报纸中每月有关合并、合作的报告,就会发现国际收购的名单,各种合作的项目很多,而每月涉及的金额多达几十亿美元,战略联盟、合并、合作伙伴已是当今商界的时髦词汇。一个好的合作方式是否能产生双赢?合作是否只是一种使聪明和有实力的人变得更加富有的一种花招呢?这值得我们研究。

古典政治经济学的著名代表李嘉图,在阐述比较利益论时,是以劳动价值论为基础的,他认为不同国家在生产某些商品时劳动耗费的差异,决定了比较利益的存在。李嘉图的一些批评者认为,他的理论实际上至少有如下两个假定:(1)劳动是生产的惟一要素,或者在生产各种商品时,劳动作为诸生产要素的组成部分之一,所占比重是相等的,不变的;(2)劳动是均质的,这样才可对不同商品的劳动成本加以比较。

这两项假定,在实践中难以普遍存在、成立。因此,西方经济学界普遍认为,以劳动成本的差异为基础对比较利益作进一步分析,是不适当的,需要用新的分析工具。后来人们引用了一个新概念:机会成本,它是指为了获得生产一个追加单位的某种商品所必需的资源,而必须放弃生产的另一种商品的数量或价值,在一定假设条件下,机会成本所表现的一种商品与另一种商品的相互替换关系,是就单个商



品而言的,要从一个国家整体来看,那该国资源在不同产品生产中的分配所形成的生产替换关系,则表现为生产可能性曲线。

生产可能性曲线说明在一定的技术与资源条件下可达到的最大限度产量,它也可用来批示各种可能的生产组合。

生产可能性曲线为一条直线,表明生产的机会成本是固定不变的,实际上,这也只能在一定的假定条件具备的情况下才能成立。显然,假设的条件与实际情况是难以吻合的,为此,生产可能性曲线实际上就是一条曲线。

在现实世界中,一国商品生产的机会成本不是不变的,而是递增的,递增机会成本意味着每生产一个追加单位的商品 A,就必须放弃越来越多的商品 B 的生产,以满足生产追加商品 A 所需的足够的资源。生产可能性曲线决定了一国最大的市场供给。用社会无差异曲线也就能说明一个国家在特定的条件下的产品需求组合。供给和需求达到最佳结合需要不断比较,需要在实践中不断地探讨。

想从理论上计算出合并开支和新增的收益并不难,我们经常可以听到一个又一个的并购、重组案例,因为所有的公司都想使自身变得更有竞争力。银行业、汽车制造业、航空业、保险业、制药业、电信业,这些已经有合并案例存在或正准备开始广泛合作的产业,越来越多。各自从经济上的考虑,对追求更大市场份额的渴望,高额研发开支,合作收益,以及日益激烈的竞争都加速了合并的发展。越来越多的参与者在传播着合作的神话,这不仅是一种时尚,而且是一股



势不可挡的潮流。

我们使用术语“合作”和“合伙”这两个同义词来描述“个体间试图一起行动以完成共同的目标,实现合作的附加价值。发展事业,将伤害减到最小并共同面对威胁”的过程。这是一个我们都不能独善其身的过程,它并不是只对高层管理者、董事长们和高层政治决策者们起作用,它要求我们必须重视人为因素,因为合并后的企业中通常突然出现严重问题的总是“软环境”。现在,许多大学已经开始重视在课程设置中增加人为因素方面的内容,研究人员开始调查当具有不同态度、情感和习惯的人们合并在一起工作时,会有什么样的结果,在某项合作交易中,人们更多地考虑的是财务因素和组织架构的问题,人为因素几乎总是被遗忘在一边,实际上,民族性差异、公司文化和人的个性等人为因素所起的作用比我们所想到的要大得多。

合作能产生足够的潜力去创造更大的价值。然而要想成功,所有各方,各个部门和整个供应链,必须切实致力于维护好彼此的关系。

经验表明,必须具备很多基本条件才能达成合作,而人为因素是其中之一。要知道,合作和合伙并不是万能方式,尽管它们比传统的单打独斗能带来更多的成果。我们必须认识到,合作、合伙也有它的风险。你的合伙人(合作伙伴)是一个愿意合作的人呢,还是一个好斗的,只想利用你开阔心胸,占便宜的人呢?在合作之初就必须弄清楚!



2. 合作是经济竞争时代的必然要求

随着国际分工的深化和国际经济合作一体化的发展，国际经济合作成为国家之间经济交往的重要内容，它在国际经济生活中发挥着越来越重要的作用，国际经济合作的内容不断丰富，合作的方式也越来越灵活多样，有力的合作项目，促进了各国经济的发展，推动了世界经济的发展。

随着市场竞争的加剧，企业为了降低成本，提高收益，企业之间在竞争的同时，也要通过某种途径来达成合作以实现双赢。许多人都在谈论合作，往往前提都是要考虑合作的价值。合作过程对商业中的各行各业都很有意义，小到网上零售，大至工业化生产，都能从合作中获益，创建一种合作，就是让合作中的对方感到满意是很重要的。在丛林里，总是强大的一方胜过弱小的一方；在市场竞争中，合作的目标是鉴别、发现以及确保附加价值的实现，而附加价值的获得又能使企业获得发展与壮大，可以把蛋糕做得更大一些。

合作或者配合，正如大家知道的那样，其特征是建设性的对话。合作的基础是信任和公开。你应该宽厚地对待你的合作伙伴，将利益与他们分享。如果太在意自己，你在改革、创新、承担责任以及全心全意地努力方面就会失去动力。有的人不信这些经验，他们确信争斗可以提供给他们最好的机会。这些人迟早有一天，利益会驱使他们接受合作，并以



此作为商业活动的基础,如果不是这样,他们将最终被市场所淘汰。

在过去,我们靠自己单枪匹马地干,也许能在事业及生活领域里获得成功,但也绝非易事。目前,无论是事业还是生活,都是社会性的活动,这既要有合作,也要有竞争才行。在这种竞争与合作中,每个人都有一个如何正确把握自己的问题,每个人还有一个如何理解竞争与合作关系的问题。处理好这些问题,是个人事业顺利发展的基础之一。

当决策者在决策中考虑到其他人的利益，把其他人的利益也作为自己行动的目标时，这个时候他就采取了一种“合作”的态度。在对策论中，单方面采取合作态度不是真正的合作，而必须是合作双方都要采取的合作态度。当企业不同管理者在决策时都兼顾自己及他人的利益，加强沟通和信息交流，通过协商而做出的决策通常对企业及管理者相应的部门都是有利的。

合作中虽然“同意”考虑别人的利益,但基本上仍然是以自己的利益为出发点。如在囚徒困境博弈中,正因为合作对双方都有利,他们才愿意合作。例如,在实际工作中,常有这样的例子,当 A 部门减少利润,B 部门才能增加利润,A 部门增加利润则导致 B 部门减少利润。在这种利益直接冲突时,合作是不成立的,因为即使合作采用市价与成本价之间的中间价,也还是会损及其中一个部门的利润,因此,合作也非万能的。

竞争于合作都存在局限性,同时又都是有重大意义。因此,企业管理者之间不能简单排除竞争或合作,而是应该寻



求竞争与合作的平衡。管理者总是以自己的利益出发决策，有时无法也不愿去把握这种平衡，这就要由更高层的管理者或企业最高决策部门加以把握权衡。

博弈论可以划分为合作博弈(cooperative game)和非合作博弈(non-cooperative game)。现在经济学家谈到博弈论，一般指的是非合作博弈，很少指合作博弈。这二者之间的区别主要在于人们的行为相互作用时，当事人能否达成一个具有约束力的协议(binding agreement)。如果有就是合作博弈，反之，则是非合作博弈。例如，两个寡头企业，达成一个协议，联合以最大化得其垄断利润，并且各自按这个协议生产，就是合作博弈，它们面临的问题就是如何分享合作带来的剩余，但是如果该协议不具有约束力，即没有哪一方能够强制另一方遵守这个协议，每个企业都只选择自己的最优产量(或价格)，则是非合作博弈。合作博弈强调的是团体理性(collective)，效率(efficiency)，公正(fairness)，公平(equality)。非合作博弈强调的是个人理性，个人最优决策，其结果可能是有效率的，也可能是无效率的。

现代企业制度的代表形势之一是股份制已经比较普及了。股份制本质上有两类：一类是以“资合”为主要特征的股份制，上市公司是这种股份制的典型。在这种股份制企业，投资者谁也不认识谁，企业只认钱不认人。另一类是以“人合”为主要特征的股份制合伙制企业，股份合作制企业即是这种股份制的典型。在这一类股份制企业，投资者首先是“人合”，然后才是“资合”。合作的基础是投资者之间的相互信任，其他股份制企业，如众多的有限责任公司，则介于“人



合”与“资合”之间,既有“人合”也有“资合”,有的“人合”为主,有的“资合”为主。

事实上,无论是合伙关系还是雇用关系,其本质都是“人合”。“人合”的主要内容,便是人与人之间的能力合作、资源合作和职业道德的融合。合作是否成功,除了各自能力和资源是否具有互补性和对等性外,一个最重要的因素便是各自的职业道德是否具有相融性。不少私营企业两权分离后之所以“小保姆变成女主人”,不少合伙企业之所以一年合伙,二年红火,三年散伙,说明中国社会某些职业经理人的道德水准低下,人们的合作意识较差。这也是中国社会家庭式企业大量存在的原因。既然有道德的职业经理人难找,既然两权分离后代理成本较高、代理风险较大,就必然引向合作。

目前,人们使用率比较高的一个词,“经济一体化”就具有广泛的含义,在一定意义上,西方资本主义世界普遍实行的固定汇率制,就是一种国际经济一体化,它曾为协调西方各国的货币关系起过一定的积极作用。不过,能够对国际经济关系起到普遍协调作用的,应是更深入的一体化,它应进入对各国经济政策进行约束和协调的阶段。要在世界范围内实现这种经济一体化看来还要一个过程,目前,它只在局部地区,如西欧地区取得了可观的进展,在欧洲经济共同体内,地区发展基金正在对解决共同体内经济发展不平衡问题发生作用。同时,共同体内商品,资本和劳动力的相对自由流动,对各国资源的合理配置和效率的提高都有好处。但是,区域经济一体化并不能解决世界范围内的矛盾和利益



的冲突。就是在共同体内部,由于一体化水平的限制,有些问题应待解决。

假定有一天整个国际经济实现了高度的经济一体化,那么就离世界政府模式不远了。

国家间通过定期或不定期的协商和谈判,就有关相互的经济政策进行协商和合作,也是解决国际经济矛盾的一个途径。20世纪70年代以来,西方主要一些国家建立了每年一度的七国首脑会议制度,对包括经济问题在内的重大国际事务进行磋商与协调,就曾经是一个引人注目的实例。还有,像联合国贸易和发展会议,南北对话,发展中国家之间及发展中国家与发达国家之间的协作等,都在发挥着经济、文化、环境保护的协调与合作的机会。目前,联合国也在努力探寻按照国际社会的共同利益来对各国经济进行约束和调节的机制与途径。

当代各国政府和人民实践中清醒地认识到,经济问题已成为国际关系领域中最重要的问题之一。它同战争与和平问题一起被摆到国际政治议事日程的首位。它能否得到公正而合理的解决,对国际社会和整个人类的未来,都将会产生深远而重大的影响。

当人们都能认识到人类协调与合作的作用时,就能促使各国政府在不远的将来,抱着更为善意,争取和解的态度走到一起,为世界人民的共同利益而履行各自的职责,各方面的合作将是必然趋势。