

当今有关战略联盟最权威的作品

联盟

ALLIANCE ADVANTAGE

The Art of Creating Value through Partnering

优势

(美) 伊夫·多兹 加里·哈默尔 著

(Yves L. Doz)

(Gary Hamel)

郭旭力 鲜红霞 译



机械工业出版社
China Machine Press

联盟 优势

(美) 伊夫·多兹 加里·哈默尔 著
(Yves L. Doz) (Gary Hamel)

郭旭力 鲜红霞 译

ALLIANCE ADVANTAGE

The Art of Creating Value through Partnering



机械工业出版社
China Machine Press

Yves L.Doiz, Gary Hamel. Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering.

Copyright © 1998 by the President and Fellows of Harvard College.

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Simplified Chinese Translation Copyright © 2004 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Harvard Business School Press授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书的任何部分。

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: 01-2002-5802

图书在版编目(CIP)数据

联盟优势 / (美) 多兹 (Doz, Y.L.), (美) 哈默尔 (Hamel, G.) 著; 郭旭力, 鲜红霞译. -北京: 机械工业出版社, 2004.11

书名原文: Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering

ISBN 7-111-15198-4

I. 联 … II. ① 多 … ② 哈 … ③ 郭 … ④ 鲜 … III. 企业管理-经济合作 IV. F273.7

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第090212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: 刘照地 版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年11月第1版第1次印刷

718mm×1020mm 1/16·17.5 印张

定价: 36.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

译者序

作为现代企业组织制度的创新形式，战略联盟已成为现代企业加强其国际竞争力的重要方式之一，被誉为20世纪20年代以来最重要的组织创新。管理学大师彼得·德鲁克曾经预言“20世纪90年代是战略联盟的时代”，事实证明的确如此。那么，企业为什么要构筑战略联盟？又如何构筑战略联盟？在与其他企业组成“团队”的过程中需要注意哪些因素？怎样才能保证联盟取得成功？这些都是在方兴未艾的联盟运动中必须深入探讨和加以解决的带有根本性的问题。

本书论述了战略联盟的战略原则、组织设计、组织学习以及合作管理等问题，这些都是深刻理解和充分利用联盟强大优势的必备知识。本书从选择恰当的合作伙伴，到最大程度地减少冲突，再到进一步明确责任和义务，每一章都从不同的角度对战略联盟展开了深入的研究，证实并详细分析促使联盟走向成功的各种因素。作者以充分的理由证明，战略联盟是在全球风云变幻的商业环境中赢得胜利的一个日益不可或缺的重要因素。随着行业汇聚和技术的迅猛发展，不能寄希望于公司长期拥有创新市场和充分挖掘市场潜力的全部能力，必须依靠合作伙伴。书中世界知名公司提供的或成功或失败的合作案例，生动地再现了巩固联盟和分裂联盟的种种情况。本书的特点在于十分关注现代管理学战略管理理论的应用，一方面在理论上做出深入的探求，为构筑战略联盟提供理论框架；另一方面通过剖析大量案例，将现实中的战略联盟鲜活生动地展现给读者，这是同类图书中首次综合全面地介绍战略联盟，其应用

范围相当广泛，对管理人员构筑新的合作和提高现有合作水平大有裨益，是一本很有价值的参考书，对于关注战略联盟、实践战略联盟的管理人员来说不容错过。

战略专家伊夫·多兹和加里·哈默尔注意到，在以往战略联盟的理论研究和实践过程中，人们过于重视联盟的形式设计，却忽略了对最终结果起决定作用的内在过程。因此，在本书中，他们另辟蹊径、切中要害，紧紧抓住创造杰出联盟的本质问题，以新颖独特的观点对联盟的形成和管理方法做了根本性的阐述，揭示出分析、过程和合作伙伴之间的相互作用是联盟达成战略目标的三个重要环节，指出“创造价值的不是协议本身，而是合作双方驾驭联盟的能力，要能够顺应时世变化，创造性地驾驭联盟闯过错综复杂的不定局面，不断调整工作重点，消除组织冲突，应对出乎意料的竞争局面”。

研究战略联盟对于我国国内企业具有重要的现实意义。面对日趋激烈的市场竞争，我国已有一些企业把目光投向了战略联盟，运用联盟战略来增强抵御风险的能力，加强技术研究开发能力，提高生产和营销能力。国内企业不仅应当抓住联盟的优势加以利用，提高自身的竞争能力，而且要正确处理好联盟中存在的问题，共同研究企业战略联盟在我国的进一步应用。这是未来市场竞争优势的需要，也是我国企业自身发展壮大的需要。本书理论性强，案例丰富，建议具体，具有可操作性，本书的出版也可谓是恰逢其时。

本书主要由郭旭力、鲜红霞翻译，参加翻译的还有王国伦、鲜红珊、刘广宇、郭旭荣等。由于译者水平有限，不妥之处在所难免，敬请读者和专家予以指正。

郭旭力

2004年6月于北京

前 言

在风云变幻的全球市场上，没有公司能够包打天下，无论是叱咤风云的业界巨人，还是雄心勃勃的后起之秀，概莫能外。结成战略联盟已经成为赢得竞争的制胜法宝。而且，为保持公司长久繁荣所必备的许多技能和资源都游离于公司边界之外，不受公司管理层直接控制，这种现象也比以往更加明显。在这新的网络化世界中，联合、联盟、结成战略伙伴关系已经不再是可有可无，而是成为了一种必然。丰田公司的供销商网络、独立软件开发商组成的微软大家庭、星空联盟的成员公司、摩托罗拉合作发射通信卫星的各种公司集团等，莫不如此。当今的公司只有具备了孕育、缔结并保持各种战略合作伙伴关系的能力，才能充分把握到来的商机。实际上，从运输到通信，到卫生保健、生命科学、传媒娱乐、信息技术、航空等各行各业，都因形形色色新的、富有想像力的战略联盟而正在发生着翻天覆地的变化。因此，如果你面临的问题是协作能力还未成为贵组织的核心能力的话，那么形成这种能力就是当务之急。

我注意到，有些经理在战略性运用联盟手段时不着边际，还有更多的经理结成联盟和管理联盟所采用的方法使联盟应有的价值大打折扣，这就是我下决心写这本书的原因。联盟可以创造出巨大的财富，也可能成为管理时间和资源的黑洞。决定战略联盟经济效果和竞争效果的因素是什么呢？绝大多数经理对此的认识还都只停留在表面，很少有经理懂得如何才能超越联盟的“交易”与“结构”层次，为真正创造出最大的

价值而积极主动地去管理联盟。一方面联盟已不可避免，另一方面经理们几乎还都未进入角色。

一般来说，经理们在联盟开始时都十分重视联盟的形式设计。法律架构、治理结构、利益分配原则、退出条款等是拖延协商、反复推敲的矛盾焦点，而对联盟战略逻辑的根本前提却往往考量不够，结果设计的联盟不切实际，成了空中楼阁。更有甚者，高层管理人员在协议签署后还常常脱离联盟，天真地寄希望于联盟会自动到达彼岸，维系合作发展过程的问题得不到最高管理层的重视，多数联盟根本达不到预定的目标也就不足为奇了。只签订一份非常有利于自己的协议和光有恢弘的幻想是不够的，因此，本书的目的就是为了将管理人员的注意力集中到联盟价值创造的内在过程上来。创造价值的不是协议本身，而是合作双方驾驭联盟的能力，要能够顺应时世变化，创造性地驾驭联盟闯过错综复杂的不定局面，不断调整工作重点，消除组织冲突，应对出乎意料的竞争局面。

本书本身就是战略联盟的产物。虽然我们每个人都从不同的角度对联盟现象进行研究，但是却都有着共同的兴趣，那就是要揭示联盟竞争的长远意义。加里的研究从联盟在全球竞争中的作用入手，伊夫则从联盟在创新和新业务开发中的作用切入。随着研究的逐步深入，联盟内部的学习和发展过程如何？这些过程对合作伙伴的竞争力有益还是有害？这些问题都深深地吸引着我们。

要想认识联盟竞争的长期效果需要保持长久的竞争优势，必须要观察联盟的逐步展开过程，对其效果进行评估，分析研究管理人员对这些效果的看法以及他们在决策中如何看待这些效果。现在对新缔结重大联盟的大肆报道令人目不暇接，但是如果以研究区分财富创造型联盟和财富毁灭型联盟的细微差别，而不是主要差别为目的，研究就没有什么意义。必须要跟踪观察，掌握每个合作伙伴的价值创造能力和竞争地位在联盟可能存在的5年、10年或更长时间内的兴衰变化过程，破解出到底哪些管理变量决定着合作过程中各方的收获。在大多数成功的联盟中，价值创造都历经10年或更长的时间，因此对于在喧嚣浮躁的时代肩负着从复杂的合作伙伴关系中提炼价值、创造竞争优势重任的经理们而言，描述“生态系统”和“共同发展”的那些简单化的象征性语言以及空洞

无物的比喻毫无意义。

对联盟内部价值创造过程的关注，引起我们对当今顺势而变、永无常形的联盟的先驱展开深入研究，如计算机制造商英国ICL公司、日本富士通公司、美国电话电报公司、意大利Olivetti公司之间的联盟、路华公司和本田公司之间的联盟关系、空中客车的发展过程、阿尔扎和汽巴嘉基公司之间为开发新的给药系统而结成的联盟以及能够从中对价值创造的真正动力是什么做出令人信服判断的其他联盟等等。总之，我们仔细地重新再现了大约二十个联盟的历史，实时跟踪了其发展过程若干年。尽管针对每个联盟收集的数据有限，但是我们广泛地选取联盟范例，验证我们正在逐步形成的一般性结论。我们还借助正在构筑和管理现行联盟的经理们来帮助检验结论的适用性，以确保选取的确是联盟先驱（而非毫无意义的恐龙）。这些管理人员管理的都是当今如日中天和成为商报头条新闻的联盟。

由于我们为研究战略联盟而展开的合作本身就是一个典型的联盟，我们研究的进展比预期的缓慢、漫长而且艰难。为了帮助我们形成结论和充实论据，许多人提出了他们的远见卓识，令我们受益匪浅。首先是我们的朋友和同事C.K.Prahalad先生，他不仅从一开始就鼓励我们对战略联盟进行研究，而且对我们认识的形成也做出了极大的贡献。在欧洲工商管理学院工作的其他同事，特别是Philippe Haspeslagh、Ingemar Dierickx、Ben Bensaou、Mitchell Koza和André Laurent，以及以Ranjay Gulati、Peter Ring、Bala Chakravarthy、Eleanor Westney为代表的在其他研究机构工作的同仁，也与我们分享了他们的真知灼见。

更重要的是，数以千计的经理对我们的观点提出了异议，帮助我们深化认识，其中有些经理来自为我们的研究大开方便之门的公司，也有些经理是欧洲工商管理学院、伦敦商学院多期研讨班的学员，还有许多其他公司的经理，他们不断为我们的成果提供适时严格的“试验厂”。我们十分感谢他们全体对我们的理解和支持。

在此还要感谢Amy Shuen先生，他在早期案例的流程分析及其概念化方面做出了巨大的贡献。在20世纪80年代后期也曾在欧洲工商管理学院担任副研究员，此外，他还与Gary共同分析过一些案例。还有几位助手帮助我们进行实地考察，尤其是LBS的Mark Bleakley和欧洲工商管理

学院的Robin Millington和Mark Cunningham。Gerda Rossell检索了各种联盟的文档，这项工作对我们帮助很大。特别值得一提的是欧洲工商管理学院的Alison James和LBS的Karen Moss，是他们使我们从繁忙的事务中解脱出来，投入更多的时间于研究之中，保证了研究工作按计划进行。Alison Connell和Stéphanie Pons以极大的耐心和奉献精神一次又一次地校对修改手稿，他们功不可没。

哈佛商学院出版社的编辑和工作人员也给予了极大的支持和帮助。Dick Luecke对最终定稿提供了很大的帮助。Carol Franco、Hollis Heimbouch、Nick Philipson和Marjorie Williams对我们的工作和书稿提供了宝贵的意见，使我们得以不断改进。

最后，本书的出版还得益于我们的家庭。在我们长达数星期的外出实地调查期间，他们忍受着离别之苦。在我们不得不埋头于书稿之中的无数个夜晚和周末，以及在我们奔波于世界各地举办研讨会并对我们的见解进行验证的无数个日子里，他们做出了巨大的牺牲。

作者简介

伊芙·多兹是欧洲工商管理学院 (INSEAD) 丁肯 (Timken) 全球化技术与创新学教授。1987~1994年, 他担任法国欧洲工商管理学院技术与创新管理项目负责人。该项目是一个多学科综合性研究项目, 有大约20名教师和研究人員参加。1990~1995年, 他担任研究开发部副主任。他还是哈佛商学院的教授以及斯坦福大学和日本东京青山大学 (Aoyama Gakuin) 的客座教授。

多兹教授参与了跨国飞行器计划, 并就全球战略、组织、战略联盟以及竞争力复兴等问题向许多跨国公司提供咨询。他的研究领域有战略、跨国公司的组织, 特别是高技术行业的跨国公司组织, 著作颇丰。他还与人合著了由哈佛商学院出版社出版的《超国家化: 知识经济时代的全球竞争》(*The Metanationals: Competing Globally in the Knowledge Economy*)。通过电子邮件yves.do@insead.fr可与多兹教授取得联系。

加里·哈默尔是Strategos公司的创始人兼董事长。该公司致力于帮助客户率先闯入未来。哈默尔担任伦敦商学院战略及国际管理客座教授, 是哈佛大学工商管理研究生院托马斯·墨菲杰出研究员 (Thomas S. Murphy)。此外, 哈默尔还是战略管理协会董事会成员, 被《经济学家》(*The Economist*) 誉为“世界一流的战略大师”。彼得·圣吉认为哈默尔是“西方社会最具影响力的战略思想家”。他提出了战略意图、核心竞争力、公司形象、战略架构以及行业洞察力, 使世界上许多最成功的公司从根本上改变了战略重点和战略内容。

加里·哈默尔有8篇文章发表在《哈佛商业评论》上，其中有7篇是与C.K.Prahalad合著的。哈默尔先生的《*Strategy as Revolution*》一文赢得了1996年麦肯锡奖，这是他第三次荣膺此项大奖。他的《*Strategy Innovation and the Quest for Value*》一文曾发表在《斯隆管理评论》(Sloan Management Review)上。其力作《竞争大未来》(*Competing for the Future*)一书好评如潮，被《经济学家》、《伦敦金融时报》、《华盛顿邮报》等众多刊物誉为十年来最具影响力的商业类书籍之一，并被《商业周刊》评选为“年度最佳管理类书籍”。该书已经被翻译成15种文字。

哈默尔教授居住在美国加利福尼亚州伍德赛德，通过网站 strategosnet.com 或者通过电子邮件 gh@strategosnet.com 可与他取得联系。

目 录

译者序

前言

作者简介

绪论	1
第1章 联盟运动方兴未艾	6
第2章 探索联盟价值	34
第3章 以创造价值为目的孕育联盟	55
第4章 确保战略相容性	85
第5章 合作设计	109
第6章 开始合作	128
第7章 设法学习与适时调整	152
第8章 在实力和依赖性间把握平衡	175
第9章 管理多元联盟	198
第10章 打造合作优势	224
附录A 战略联盟评估	235
注释	255

绪 论

十年前，我曾问管理研讨班的学员们他们的公司是否需要联盟，答案通常都是否定的。来自斯图加特、阿蒙克、路德维希港、米德兰（密歇根州）、皮奥里亚（伊利诺伊州）、慕尼黑以及其他商业中心的公司经理们都甘愿独自向前，自信他们拥有参与并赢得竞争的资源和技术。然而现在我再次提出这个问题，只是为了说明问题和加深印象。

每年公司间缔结的战略联盟数量之多前所未有。联盟的发展已不再局限于少数行业，而是广泛地涉及交通运输、制造、电信、电子、制药、金融，甚至专业服务等领域。联盟跨越国界和大陆，实际上已经成为了全球化竞争的基石，所有的管理人员都必须能够理解并且熟练掌握。¹

经济活动、技术应用、全球化进程都在发生着激烈的变化，战略联盟是对此的必然和及时的反应。这些变化将许多公司都置于两种竞争之中，一种是竞争世界，一种是竞争未来。全球化开启了竞争世界的大门，公司得以进入曾经封闭的市场去追逐未曾被利用的商机。竞争未来迫使公司不断地去发现新的市场机遇、新的客户解决方案，用新的思路来满足未被完全满足的需求。

许多公司在技术突破和政治改革的共同作用下，忽然间就被置于这两种竞争之中。以电信行业为例，在这一领域全新的内容传送服务和传送方式现在已经成为可能。随着计算机和通信技术的逐渐融合，有线电视、数据网络、电话以及传统的广播都成了替代品，而且正逐步融合在一起。同时，在亚洲、拉丁美洲和欧洲国家市场出现的放松

管制、实行私有化和向全球竞争对手开放的趋势给当地竞争者带来了威胁。保护性政策正在取消，这对全球的公司来说都是新的商机。

今天再次回答十年前提出的问题“谁还能只身参与这些竞争？”时，答案是“无人能够”。现在提出一个更贴切的问题，那就是联盟是否应当成为公司战略的基石？爱立信、宝马、宝洁这些盛气凌人的大公司在承认联盟重要性的同时，过去常常回答“不应该”。只有在几年前就将联盟作为发展基石的少数公司的回答是个例外，比如工程硅材料领域的康宁公司、投资银行Robert Flemings等。以往联盟通常局限在外围业务、边缘市场和难以避免联盟的新兴地区，而现在形势完全不同了，联盟在越来越多的公司中起着核心和战略的作用。

具有讽刺意味的是，历经十年的重组和调整，结果却是有更多的公司比以往更加迫切需要结成战略联盟。通过综合运用调整、重组、精简、机构扁平化等手段，多数管理队伍满足了创造更大股东价值的要求。通过调整使公司集中精力建设核心竞争力和核心业务，更具针对性地选择业务；通过重组、精简和机构扁平化，使组织更加精干高效。近年来，自给自足、垂直集成的公司大多已经销声匿迹。

如果说现在还有少数公司能够独自制造、提供产品和服务的话，那么还能够控制最先进技术的公司就可谓凤毛麟角了。技术很少能够被一家公司所垄断。想想平面显示器，东芝-IBM联盟是这一重要领域的领袖。他们的对手也是联盟，有像法国Pixtech这样的小型企业和以韩国大财团为代表的集团。Pixtech公司本身又和摩托罗拉、Futaba、雷神公司（Raytheon）结成联盟开发新的技术，和台湾联华电子公司（United Microelectronics）结成联盟研究生产流程。韩国财团中三星公司和LG公司与康柏、宏碁以及其他一些公司也结成了联盟。

无论是参与全球竞争还是保持公司长久优势的竞争，或是两者兼而有之，越来越多的公司都决定不再单枪匹马，而是以公司联盟的形式参与。遗憾的是，面对一个合作与竞争界限模糊的世界，面对一个朋友与敌人难以区分，而且一夜之间还有可能转换的世界，很多管理人员还未做好准备，他们从传统的合资经营中所获得的经验也没有能够让他们从容地应对更加复杂的联盟世界和联盟网络。

到目前为止，公司间的合作包括在确定的领域创办和管理合资企业。

在大多数情况下，创办这些合资企业的目的都是为了抵御和分担已知的风险，而不是为了开辟更广阔的前景。合作方对风险都已了如指掌，合资企业的战略基础也清晰而明确，因此参与各方管理人员的精力主要集中在经济利益和协议的合同设计方面。一旦达成协议，通常是由其中一方承担起运营责任，实际上就像是只有一个业主一样来经营。这种安排缺乏活力、缺少合作，不具备成功战略相互学习的特征。相形之下，战略联盟具有以下特征：

- 较强的不确定性和模糊性。
- 价值创造的方式以及参与各方获取价值的途径不是预先确定的。
- 合作伙伴关系的发展难以预料。
- 今天的盟友可能是明天的对手，也可能在其他领域现在就是对手。
- 在合作过程中处理好联盟关系通常比最初精心构思联盟的形式设计更重要。
- 能否成功主要取决于对变化的适应能力，而不是最初的协议。

不幸的是，很少有管理人员做好了应对这些问题的准备。他们经验匮乏，包括传统的合资经营经验，难以提供适当的培训。因此，许多联盟管理人员犹豫不决，延误时机，或者根本就是束手无策，负责培育的合作关系也土崩瓦解。

本书旨在帮助管理人员及其公司在构筑和驾驭战略联盟的过程中更加游刃有余。为此，书中介绍了用于对联盟的设计和绩效进行分析的概念化和实用化工具，并提供了丰富的案例，其中既包括合作成功的案例，也包含失败的案例。尽管阐述这一主题的惯用思路和多数管理人员的侧重点都倾向于最初的协议签署问题，但是我们关注的内容更加广泛，延伸到了联盟创造价值可行性的战略基础是什么、联盟可能达成战略目标的动态过程和合作伙伴间的相互作用是什么等问题。

第1章阐述了构筑战略联盟是竞争世界和竞争未来的必然要求，其中介绍了新的联盟给我们从早期的合作伙伴关系以及合资经营中承袭下来的陈旧思想带来的冲击和挑战，讲述了为什么对战略联盟要有新的管理思路。

第2章讲述坚实牢固的联盟的战略基础是什么，即联盟如何创造价值？价值创造的实现条件是什么？读者利用本章所给出的定义和实用概

念，将能够对自身联盟的战略稳定性进行评估。

第3章论述合作伙伴所希望的联盟价值创造方式，决定了合作伙伴对联盟期限、联盟范围、联合任务协调状况等的期望值。换句话说，就是联盟价值创造的目标与确定和实施联盟设计的方式之间要达成一致。第3章提供了达成一致的指导原则。

在第3章的基础上，第4章分析研究合作伙伴各自的立场和愿望对联盟的牢固性或脆弱性的影响。本章提供了一些模板，帮助管理人员选择潜在合作伙伴和评估与合作伙伴的战略相容性。当行业竞争对手之间展开合作十分困难的情况下，这些模板尤为有用。

通过设计，包括构造联盟形式和进行协调，管理人员可以最大限度地减少冲突。第5章就是介绍如何进行联盟设计的。借助治理结构和合作伙伴为执行联合协同任务而建立的沟通联络机制可实现运转协调。

第6章讲述合作伙伴间在参考框架、组织文化、决策过程以及工作方法方面的异同对合作有何促进和影响。合作共事对有些联盟公司非常容易，对有些公司却鸿沟难越，十分困难。本章帮助管理人员对合作伙伴间的组织相容性进行系统全面的分析。

联盟的初始设计与合作伙伴间的异同相互作用，使得联盟的过程或多或少都带有合作的特征。第7章为管理者如何构建和管理与合作伙伴之间富有建设性和合作性的联盟过程提供指导。

第8章研究分析合作的过程、联盟内部的平衡以及每个合作伙伴的成果价值，其中合作过程影响着每个合作伙伴的成本和效益。第8章对在联盟的发展过程中造成稳定和不稳定的根源，以及如何才能保持平衡和消除不稳定的因素也做了分析。

第9章从研究单一联盟转向研究广泛的联盟网，其中对各种类型的联盟组合、联盟网络以及管理方式进行了分析。

最后一章，也就是第10章，分析“联盟准备就绪”的问题，具体地说就是分析组织及其管理人员的合作能力。我的公司具备成为一个好的联盟合作伙伴的素质吗？我能够有效地管理好联盟吗？第10章将帮助你回答这些问题。

读者今后很可能会有着完全不同的联盟经历，有的可能完全不会涉足联盟，而有的则可能始终在和一个或多个联盟打交道。我们猜测大部

分读者都是介于这两种情况之间。由于不同的读者可能会发现某些章节的内容可能更贴近自身的实际需要，因此每一章的内容在编排上都相对独立、自成体系。然而尽管如此，书中的内容还是使读者能够对战略联盟有一个完整、全面的认识，以有助于避免管理人员陷入我们所观察到的最常见、也是最危险的误区。

附录A可以说是一个模板，突出强调在规划、设计、启动和管理联盟的过程中所要解决的重要问题。附录A中再一次向管理人员提出了我们所讨论过的主要问题，并给出了涵盖联盟管理各个方面的对照检查表。附录A的内容在编排顺序上和正文保持一致，但并不是说一定要按照这个顺序阅读，而是意在让读者将其作为一个工具，帮助他们将从本书中所获得的知识应用到具体的联盟实践中去。