

如何从企业的价值链中赢利

PARTNERS.COM

HOW TO PROFIT FROM
THE NEW DNA OF
BUSINESS

迈克尔·J·卡宁汉姆 著

新 商 务 环 境 赢 利 秘 诀

伙伴关系



中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

伙伴关系

——新商务环境赢利秘诀

迈克尔·J·卡宁汉姆 著

常玉田 于 淼 徐 静 译

BRW 8/12

中 信 出 版 社

CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

伙伴关系: 新商务环境赢利秘诀/ (美) 卡宁汉姆著;
常玉田译. —北京: 中信出版社, 2001.11

ISBN 7-80073-377-7

I. 伙... II. ①卡... ②常... III. 因特网—应用—企业管理—研究 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 081929 号

Copyright © 2001 by Michael J. Cunningham

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher. Printed in the United States of America.

Perseus Publishing is a member of the Perseus Books Group

伙伴关系

——新商务环境赢利秘诀

HUOBAN GUANXI——XIN SHANGWU HUANJING YINGLI MIJUE

著 者	迈克尔·卡宁汉姆	开 本	880mm×1230mm 1/32
译 者	常玉田 于 森 徐 铮	印 张	7.5
责任编辑	陈 玮	字 数	175 千字
责任监制	朱 磊 王祖力	版 次	2002 年 1 月第 1 版
出 版 者	中信出版社 (北京朝阳区 新源南路 6 号京城大厦 邮编 100004)	印 次	2002 年 4 月第 2 次印刷
承 印 者	北京牛山世兴印刷厂	京权图字	01-2001-4874 号
发 行 者	中信出版社	书 号	ISBN 7-80073-377-7 F·284
经 销 者	中信联合发行有限公司	定 价	18.00 元

版权所有·翻印必究

前 言

伙伴关系几乎可以影响我们生活中的每一个方面；实在难以想像一个没有伙伴关系的世界。在商业经营中，我们为什么需要与人结盟合作呢？是不是因为与人合作的成效胜过独自一个，有时候是这样的，但并不仅仅是这样。许多人喜欢找人一起做事，以便分摊风险，缩短工时，分担费用，共享收益。的确，有些人天生善于与人共事，他们懂得分担风险和共享收获的优势。而对其他人来说，伙伴关系则是一种需要学习才能掌握的技巧。

现在，让我们来考虑一下：我们与合作伙伴一起做生意，那么如何才能把这种合作的优势发挥到最大化呢？网络技术和电子商务的第一轮潮头已然退去，随之气泡破裂，光环消失。我们如今都在想方设法节约成本、改善经营、专注于我们本来的核心业务和强项。工商企业都在寻找解决方案，并期望这些方案能够产生作用、带来成果。而要挑选、布置并应用这些方案，我们必须依靠其他人的帮助，也就是我们的合作伙伴。

今日商界，越来越倾向于采用电子商务方式。在这种情况下，合作伙伴关系就具备了一些新的特征。从某种程度上讲，发展伙伴关系变得更为容易了，而从另外一些方面看，同一件事又变得艰难了。是易是难，就看企业自己的经营理念是什么了。新颖的电子商务工具、流程和定位已经产生了一系列新型的伙伴关系、新的合伙规则，由此而形成的商业网络正对一个又一个的行业产生着巨大的冲击。

然而，正有一些企业似乎还坐在一旁无动于衷。从 2000 年

秋到 2001 年春许多网络公司倒闭了，这在许多传统企业中滋生了一种洋洋自得的感觉。它们由此认为电子商务不会影响到它们，至少短期内不会。这种思想很危险，因为在竞争的地平线上，“没有发现敌情”并不意味着不存在威胁。

这便是现状。互联网进入我们的经济生活已成定局；任何想要改善自己现有经营状况的公司总会用到互联网。于是就出现一个链接和流量问题。在这个网络之中，合适的链接、交流、关系等等，势将发展成为伙伴关系，这是不可避免的，也是显而易见的。我们不能仅仅因为看不见这种关系及其发展就否认它们的存在。

有效的伙伴关系巧妙地混合了经营策略、工作流程以及维护伙伴关系的各项技术。在过去，大多数系统严重依赖已有的配送体系和供应链，而技术对伙伴关系的建立和发展没有什么作用。如今局面已经幡然改观，老规矩失去了用场。企业通过精密地混合经营策略、工作流程和技术配置，可以创造出新的伙伴机制及其游戏规则，从而降低运营成本、改进工作效率、迅速变革商业伙伴关系发挥作用的方式。这不是科幻小说。甚至许多小型公司也在利用电子商务网络和自助式网络工具，以降低销售成本，并把服务推向自己的商业伙伴及其客户。在笔者所在的咨询公司里，自从 1997 以来，有一半以上的销售额是通过某种伙伴关系和私人商业关系网实现的。

由于许多工商企业都在寻找新的改善经营的办法，想利用自己的客户管理系统及其技术进步，那么，优化伙伴关系顺理成章地就成了需要给予关注的下一个步骤了。本书便是为此目的而写。我们将从企业的员工队伍谈起，讨论如何搭建“企业对雇员”（business-to-employee，以下简称 B2E）系统，如何建设信息平

台并向企业外部扩散信息、流程及其文化，从而直面迎接合作伙伴关系的新挑战。同时，本书提供了具体的操作流程计划和图示，以供那些需要从头建设配送体系及其伙伴关系的读者参考。

本书在上述内容的每个环节和层面上均提供了足够的具体细节，以便帮助企业定义并管理自己的关系发展计划。本书所讲各种系统和计划都是根据实际操作卓有成效的实例提出的。向本书提供了相关信息的各家公司非常慷慨，所供材料中不仅有功效显著的策略方案和伙伴制度，也包括了一些失败的经验教训。

读者也许会发现，本书单就有关合作伙伴自助系统的论述也值得一读。商业伙伴与客户依靠互联网络进行自我服务，既是因特网技术最为有效的规模化应用，也是今日许多复杂而成本高昂的信息难题的最佳解决方案。伙伴经营模式可以应用于财务管理系统、服务热线以及复杂的部门协调等难题，从而产生一种竞争对手无法跟进的优势。阅读本书将有助于读者选择适合自己的自助式商务系统，其中包括测量投资回报率(ROI)的方法和创造利润的工具。

本书的目标读者是那些希望改善自己的伙伴关系战略的工商企业。书中概括的各种系统和计划已为他人带来了成功，我希望这些内容也能为你的机构或企业创造远景。伙伴关系战略和伙伴关系系统的发展和管理，也许将是未来十年中企业经营的决定因素和核心竞争力。伙伴关系注定将决定一家企业的赢利水平。

迈克尔·卡宁汉姆
哈佛大学管理硕士

伙伴关系

新商务环境赢利秘诀

伙伴关系是电子商务的生命线，因为在线顾客要求高度个性化的服务，显而易见，没有哪一家公司仅靠自己就能迅速地满足这么多具体而微的需求。然而，大多数企业并不知道如何着手建设创新型的伙伴关系，例如亲和组织、专用交流网、自助式业务伙伴、辛迪加电子商务、联盟项目以及在线学习论坛等。

在本书中，迈克尔·卡宁汉姆阐述了企业如何利用因特网与竞争对手、顾客、供货商、分销商、雇员以及其他企业结成业务伙伴关系，一起构筑一个共享共荣的经营环境。从亚马逊网上书店的消费者服务计划到通用汽车公司先进的B2B服务中心CONVISINT，作者说明了以前需要经年累月才能形成的伙伴关系，如今只消几天甚至数个小时即可投入使用。

本书拉开了厚厚的帷幕，揭示了构成电子商务中新颖而更好的经营方式的具体要素，分析了发展趋势，列举了电子港湾、阿尔托拉能源公司、GoFish网站、思科公司、Prosavvy等公司如何利用基于先进技术的业务伙伴关系，论证了发展和管理伙伴关系可以带来的经济利益，指出了哪些方法有效、哪些做法行不通。如今各家网络企业都在积极探索实现赢利的途径方略，伙伴关系不失为一个选择，而且将成为决胜于电子商务时代的新式武器之一。

迈克尔·卡宁汉姆是设在马萨诸塞州的哈佛计算集团 (Harvard Computing Group, Inc.) 的创始人兼董事长。这是一家商务和技术咨询公司，主要从事创新策略咨询和开发基于网络的解决方案，客户包括NYNEX、东芝、Vignette、美国癌症协会和AT&T。卡宁汉姆经常受邀做讲座，定期为《电子商务顾问》杂志等刊物撰写有关电子商务的文章。

伙伴关系

“哪一家公司肯于在技术上投资，在伙伴渠道需要关键性的商务信息时能够及时提供，哪家公司就有可能走在市场的前面。该书作者卡宁汉姆阐明了建设一个志在必胜的伙伴关系所需要的基本要素，做了一件很好的工作，提出了一种系统的方法，说明现代企业如何利用技术手段，使这方面的努力加快速度。”

——Corechange 公司总裁兼首席执行官
乌尔夫·阿纳兹

责任编辑\陈 玮

责任监制\朱 磊 王祖力

封面设计\郑春龙

经销：中信联合发行有限公司

目 录

前 言

第 1 章 合伙的力量	1
为何需要伙伴?	1
伙伴关系（核心、外围及网络）	3
银弹与木楔	6
开发战略	8
第 2 章 最重要的伙伴：员工和 B2E	18
公司环境	22
基础设施	23
企业文化	31
第 3 章 成功的伙伴关系	34
专用交流网	35
大公司公会	41
伙伴关系的动力	42
伙伴关系不能做什么	48
消费者市场	50
第 4 章 组建伙伴关系组织（组建 B2x 公司）	55
VIVA!	56

基础架构	61
第5章 分销伙伴关系：制定销售渠道计划	93
销售渠道	93
商业目标	97
明确销售渠道计划	100
伙伴关系类型	108
伙伴关系“市场导向”架构	113
第6章 伙伴自助系统	120
什么是自助系统	120
自助的维度	122
自助系统的优势	126
联盟计划——强有力的自助营销手段	133
实施自助的清单	139
第7章 构建伙伴关系的技术基础	141
了解基础知识的重要性	141
技术种类	144
电子函件与浏览器	146
客户与合作伙伴信息系统	146
客户关系管理系统引擎	150
网站编制工具与内容管理	160
内容管理与动态发布	162
个性化与定制化	163
不同系统对应不同任务	165

知识管理与合作系统	167
后台管理系统	176
门户技术及其基本架构（伙伴的门户）	183
第 8 章 协议与合同	186
无效的合同	186
参与者	188
战术与战略	188
伙伴关系协议（战略性）	190
谈判技巧与策略	199
国际性	201
第 9 章 伙伴、客户与网络	203
系统交叉	204
利用网络营销为合伙人创造需求	206
关于投资回报——知识管理与商务合作	215
第 10 章 伙伴关系发展前景	227

第 1 章 合伙的力量

本书探讨的是如何通过在线联盟形成经营实力。许多最新型的网络系统大大方便了网上结盟，从而为采用这些系统的企业机构带来了真正独特的优势。本书将协助你熟悉和选择这些工具和系统，并应用于你的机构或企业。我们将要介绍的系统和工具大多是新推出来的，能力强大，有一定风险，但很有用。当你读完本书后，你将懂得如何把它们应用到你的具体的业务环节中去。

本书全面描述了各种工具、计划、战略规划和技术诀窍，这些推动了电子商务的全球化。如今网络科技股市神话已经破灭，人们已经坦然接受了“即使是电子商务也得赚钱”的观点，互联网终于恢复了理智。不管问到谁他都会告诉你：只要有一支同心协力的职工队伍，有一个理据翔实的商业计划，有一个公平宽松的市场环境，那么，任何一家企业都能成功。这话的确不假，但是，还少一个不那么明显的条件：可靠的业务伙伴。

为何需要伙伴？

当今之世，企业单枪匹马难成气候。不管是企业对企业（B2B），还是企业对顾客（B2C），抑或是企业对雇员（B2E），但凡有一种电子商务方面的核心业务，就都需要商业伙伴和供货商来协助它们开发并设置营销战略。无论是计算机系统的各种硬件设施，或是提供电子商务功能的服务提供商，还是负责销售和

维修产品的分销商，商业伙伴都是至关重要、不可或缺的。其原因并不全在于资源配置问题，而在于一个可以迅速执行的时间框架、一套保障伙伴关系得以运行的复杂系统，以及这两者的完美结合。仅仅利用企业内部的资源，必然会大大地增加经营风险。而伙伴体系，由于是通过整合各种经营规则和基础技术设施而运转的，可以为企业发展提供动力。

大多数企业或机构需要发展伙伴关系战略是出于以下两种理由之一：

1. 改善经销网络的内部运营；
2. 开辟新的细分市场，获得更多客户。

但在实际环境中，企业很难正确地把握每个业务伙伴在整个经营中的定位和关系，主要原因在于市场的游戏规则（以及应用技术手段的方式）变化太快。建立并维护伙伴关系是应对变化着的市场条件的方法，这是因为以下的六种因素：

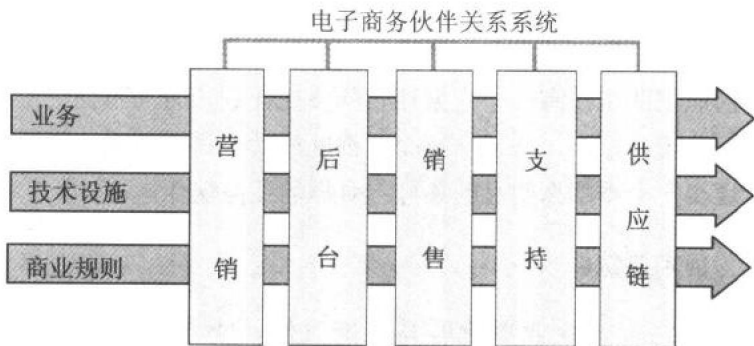


图 1.1 企业中受伙伴关系战略影响的各种因素

- 急剧变革中的经济局面
- 市场进入障碍已经降低
- 在某一专业市场中构筑全球业务的能力

- 技术发展造成的无所适从
- 企业变革自我、改进经营的能力
- 全球一体化的大环境

如果单独地考察以上任何一种因素，则其可能对任一细分市场的变革速率造成的冲击并不会很大；但若综合考虑，则其整体冲击力无异于一场爆炸。

要说因特网是全球变革的工具，这大概谁都没有异议，而其任意穿越诸国的边境线仅仅是其中的一点而已。仅此也说明，对于一家企业来说，竞争的前景是瞬息万变而又激烈无情。B2B市场是受伙伴关系影响最大的门类之一。仅在美国，这个市场在两年之内的产值，据预算就将达到4万亿美元。欧洲这方面发展一直迟缓，但是目前已在开足马力往前走了。随着市场越做越大，随着市场领袖日趋强大，人们越来越明白它们何以如此：伙伴关系，以及支撑伙伴关系的各种计划，正是其中的秘诀之一。

伙伴关系（核心、外围及网络）

人们挑选合作伙伴，是看中它们的某种能力，如提供额外支持的能力、在许多领域贡献市场份额的能力等。一般而言，伙伴关系涉及以下内容：

- 业务外包伙伴
- 支持销售伙伴
- 财务或金融伙伴
- 分销伙伴
- 具体行业的伙伴

无论具体的作用是什么，商界的各种伙伴关系都可分成三种基本类型：核心伙伴、外围伙伴和网络伙伴。

核心伙伴关系存在于雇员企业之间。也许还包括支持核心业务的有关人员，例如投资者、股东、董事、顾问、会计师、法律顾问以及其他日常业务中不可或缺的人员。

外围伙伴关系在业务细节上协助执行企业或机构的工作计划，而企业或机构对这类外围伙伴通常都有很大的控制权。可以归入外围伙伴类型的有供应链、营销、产品开发以及销售助理。一般来说，外包业务也可归入这种伙伴关系之中。

网络伙伴关系，又称外部伙伴关系，也起着协助的作用，但是并不需要每天都进行协调，长远规划也不用相互照应。这些关系构成了公司的经营网络。每个机构或企业都有一个经营网络，但是充分协调运作的并不多。正像经营活动中极少想到顾客的重要性一样，如今的风气是对业务伙伴也爱理不理。许多年来，销售部门一直称颂“方案销售”和“追踪关系人”的价值，而如今又在高唱“经营网络”。本书将帮助你整合这个网络，并把它作为一种竞争武器而有效利用。

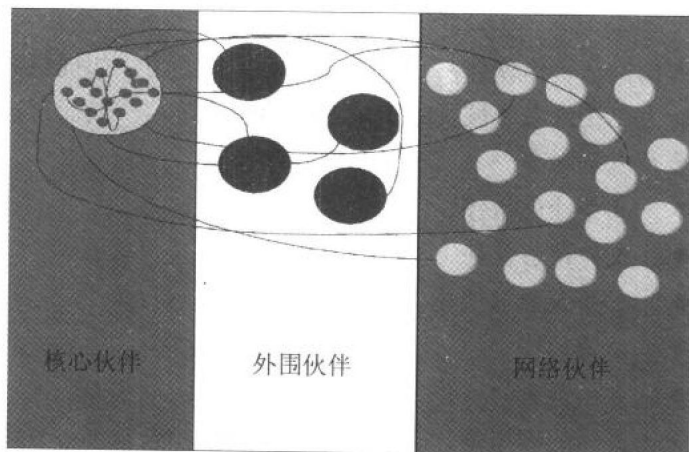


图 1.2 伙伴类型：核心型、外围型及网络型

正如每个公司都拥有自己的经营网络一样，每个经营活动都需要一个外部伙伴，这可以是与市场有联系的人，也可以是与顾客有直接联系的人。

例如，汽车行业的供应链就代表着一个经营网络，而与市场联系的伙伴可以是一个名叫 carpoint.com 的网页，或者街上某一家备有汽车样品的展厅。或迟或早，顾客或买主会与汽车这一产品发生联系，一项交易从此开始并完成。

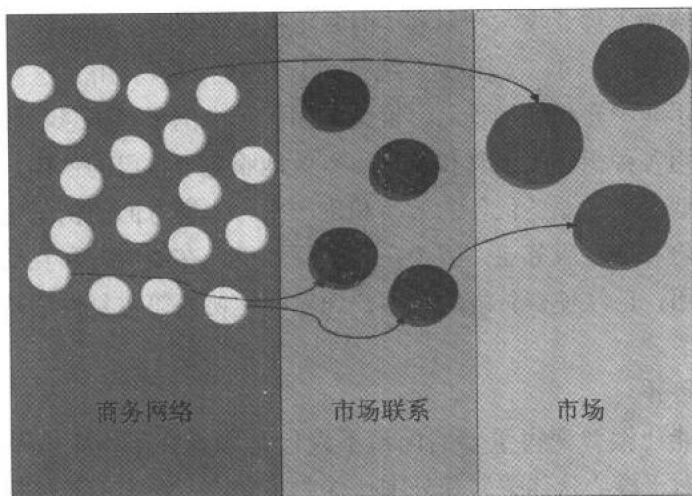


图 1.3 业务网络与市场之间的联系

这个例子一听显得很简单，不过由于市场的基因链本身就很复杂，加上构成这个网络的各种因素又复杂多变，所以说经营网络并不简单。况且，即使原本满足于现状的经营网络，新的中间介质也会带来干扰（例如通过代理来购买汽车或保险）。正如因特网技术和信息系统改变了人们的交易方式一样，我们可以变革现存的业务流程，同时创造出许许多多的新机会。因为经营活动

必须灵活善变，因而只有善于在与共事中随机应变，才能在从事的事业当中变革经营网络或供应链。

银弹与木楔

过去一年来这个话题变得日益重要，原因都与某些工具有关。有的人利用这些工具提高了生产率，即工具成了银弹，有的人却事未长进反遭其累，可谓吃了一嘴木楔。有些企业利用这些工具增加了营业收入和赢利（例如高科技行业的思科系统（Cisco Symtems）公司、太阳微系统公司），有的则因套用了这些工具而成了非中介化的牺牲品。银弹方面的一个例子当推思科公司，它采用各种相应的工具和流程而有效地服务于自己的伙伴，从而极大地提高了业务伙伴的效率和生产率。木楔方面的例子主要是在保险和金融服务业，因为在这些行业里，在线流程和互动技术的应用，已经使得传统的与客户面对面地协商等重复性活动变得过时了。

银弹

能让银弹变得重要的因素不仅仅是乐于在工作中变革的愿望。对于核心伙伴关系和外围伙伴关系来说，银弹工具包括合作技术、虚拟专用网络（VPN）、顾客关系管理系统（用于一对一和其他个性化服务）以及网络门户集成软件系统。然而最大的工具是自我服务。把复杂的商务工作实现自动化，让客户或合作伙伴自己处理事务——这两条已为各种新的系统创造了可观的价值，赢得了很旺的人气。

许多企业或机构采纳了银弹模式，从而提高了供应链和经营网络的运转效率，有些企业还以此构筑了自己独有的市场。这些新经济模式下的伙伴关系，尽管听起来令人难以相信，但确是以