

CHINA-CO

华彩咨询文库

白万纲◎著

战略联盟

—集团管控之一—

管控



集团管控 集团型公司竞争和扩张的核武库
洞悉企业帝国管控奥秘 分享集团公司管控实践

每一个问题，全部来自作者的咨询实践。每一个问题都有若干相关案例作为背景。
对于具体问题从流程、制度、方法、工具等角度进行系统阐述，构建了一个实操型的整体框架。

国务院国资委培训中心、三大国家会计学院 隆重推荐

中国发展出版社

—集团管控之—

战略联盟 管控



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

集团管控之战略联盟管控 / 白万纲著. —北京: 中国发展出版社,
2008. 3

(集团管控职能篇系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 80234 - 139 - 5

I. 集… II. 白… III. 企业集团 - 企业管理 - 经济合作
IV. F276. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 002839 号

书 名: 集团管控之战略联盟管控

著作责任者: 白万纲

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 80234 - 139 - 5/F · 707

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京中印联印务有限公司

开 本: 700 × 980mm 1/16

印 张: 14. 5

字 数: 204 千字

版 次: 2008 年 3 月第 1 版

印 次: 2008 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 1 - 7000 册

定 价: 32. 00 元

咨询电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: drcpub@126.com

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

前言

当前，国内外对集团化公司管理的研究成果和学术著作可谓层出不穷、汗牛充栋，但绝大多数的研究依然仅仅聚焦于“管理”，而忽视了“控制”；在传统的著述中，“控制”充其量也仅仅作为“管理”的五大职能（计划、组织、指挥、协调和控制）之一而存在。

事实上，控制——尤其是事前控制，已经在实际的企业管理中表现出越来越突出的作用。因为通过事前谈判、授权、流程、组织、政策、风险评估乃至战略、价值观（文化）等控制手段，可以有效地降低管理过程中可能出现的风险，降低管理成本，进而提升“管理+控制”的综合效能。“控制”已经从传统的五大管理职能之一的角色渐渐地走到台前，并随着其重要性的日益突出，更加可以和“管理”并列，共同组合形成未来公司管理的新模式——管控！

集团管控——这个崭新而蕴含了强大生命力的课题，已然成为未来集团化公司解决生存和发展之道的法宝。然而，对这一问题的探索仅仅局限于实操层面还是远远不够的，它更多地需要人们从哲学的思考出发，以一种更广阔的视角进行系统的、本质的观察与研究。我们相信，这一过程必将掀起人们对公司管理模式的更为巨大而深刻的思想变革！

华彩的集团管控观——“管理+控制”：母公司的主要任务不是亲自设计子公司的管理结构，而是通过对“管理的管理”和“决策的决策”来行使其“权力的权力”，最终促进子公司形成一套优秀的决策程序，实现其自我功能的优化。同时，母公司要扮演好对子公司的外部监管角色，并通过对子公司恰当地实施监督、审计甚至庇护等多种手段来实现控制。

1. 母公司对子公司的管理。相比而言，母公司具有诸多子公司无可比拟的优势，子公司所无法回避的许多先天缺陷在母公司看来却是与生俱来的利好。所以母公司在对子公司的管理过程中，务必不能越俎代庖，甚至“自降辈分”，“主动”地降至子公司层级去代替子公司行使职能，母公司真正需要努力的方向则是——识别、挖掘并着力放大这些优势，如图1所示。

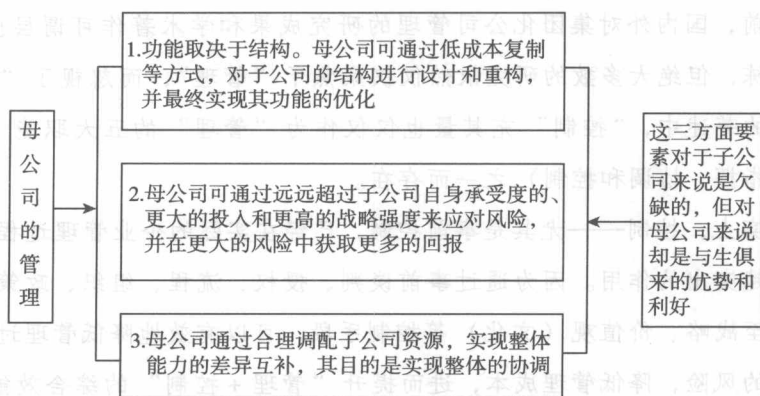


图1 母公司的管理

2. 母公司对子公司的控制。控制论提出的前提是人们认识到了系统的复杂性，而控制论的贡献不仅在于把一无所知的系统视为黑箱，而且在于它提供了认识黑箱的方法，即黑箱方法。所谓黑箱方法，就是采用不打开系统的“活体”，仅从系统的整体联系出发，通过对系统的输入和输出关系的研究，从外部去认识和把握系统的功能特性，探索其结构和机理的研究方法。黑箱方法对母公司实现控制功能具有重要的意义，这些意义主要表现在以下几方面。

(1) 黑箱方法是研究和全面把握结构复杂的施控对象（执行组织）的有效工具，特别是针对巨大系统、复杂多变系统的控制。

(2) 黑箱方法是研究动态系统和组织的主要方法。动态系统具有高度的组织性和活动性，是活生生的有机体。一旦采用解剖的方法打开黑箱，系统

的结构就会受到干扰，整体功能就会受到破坏。而用黑箱方法，通过对输入控制信息和输出获得反馈信息进行比较，既可以保持执行组织的动态稳定、有序，又实现了领导控制的目的。

(3) 黑箱方法是研究尚不能打开系统的唯一手段。从集团管理职能来看，管理者控制的系统是一个不能打开的系统，并且管理者也无权打开。那么对不能打开的施控系统的控制只能通过黑箱方法来实现有效控制。总之，黑箱方法对领导控制的基本要求是：“只管两头，不管中间”，“两头”是通过输入控制信息和输出反馈信息，这是领导控制的方面，而“中间”即施控对象（运行中的组织），不是领导控制的方面。集团控制的运作原理如图2所示。

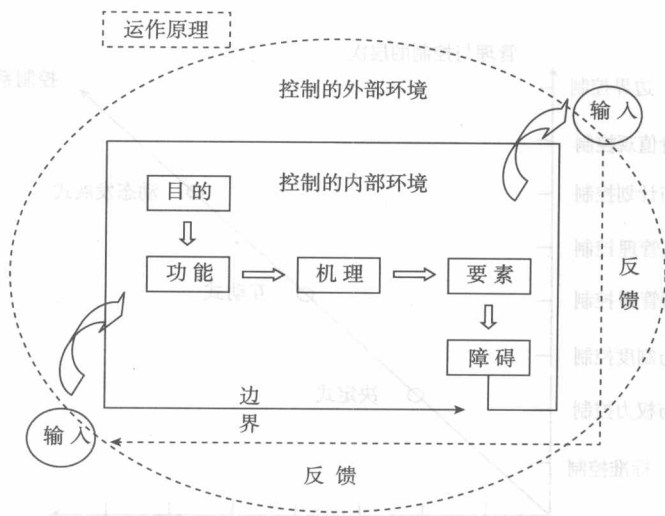


图2 集团控制运作原理

从控制运作原理出发，我们得出了集团控制的过程机制。如图3所示。在母公司具体实施对子公司控制的时候至少需要面对三个方面的问题：控制的层次、控制的手段和控制系统的的设计方法。这构成了集团的控制体系，如图4所示。

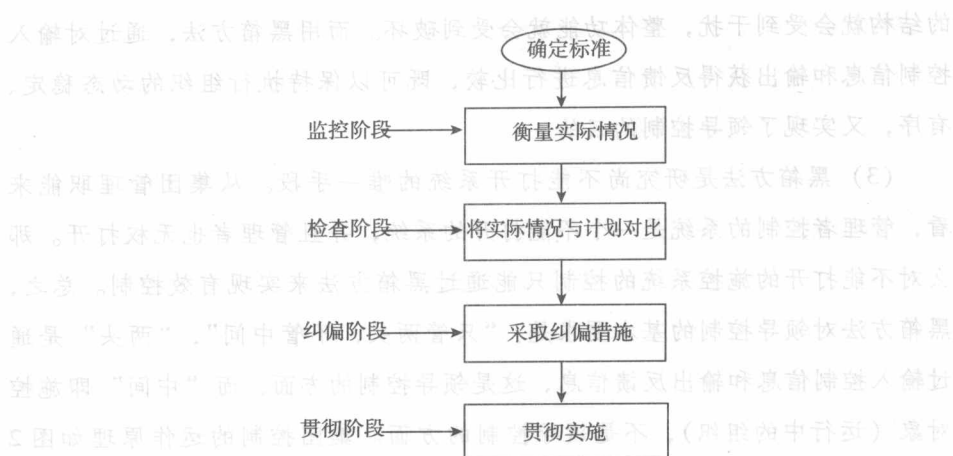


图3 集团控制过程机制

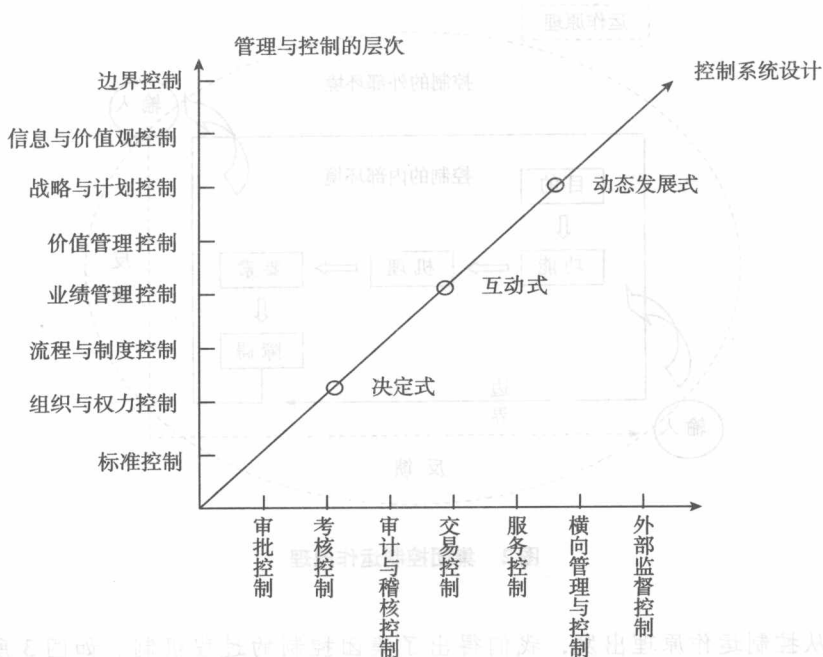


图4 集团控制体系

从集团控制体系出发，我们进一步细化得出集团控制的流程，如图5所示。

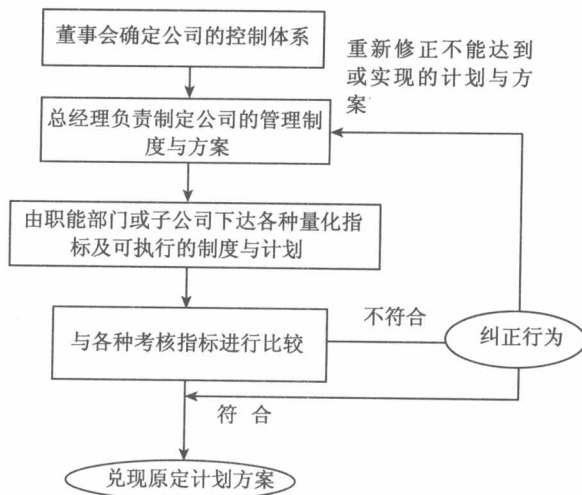


图5 集团控制流程

2008年1月

序

自从美国 DEC 公司总裁简·霍普兰德 (J. Hopland) 和管理学家罗杰·奈格尔 (R. Nigel) 提出“战略联盟”的概念以来, 战略联盟就成为管理学界和企业界关注的焦点。随着全球经济一体化的发展、竞争格局的演变、各类企业对合作需求程度的加深以及信息技术的突破和飞跃, 无论是作为联盟的成员企业还是整个联盟的结构都发生了相当大的变化, 而由此带来的结果是整个联盟的管控体系呈现出愈加明显的系统性和复杂性。

◎当联盟成为一种“竞合”的常态

从华彩“系统论”和“组织智商”的观点出发, 我们知道, 任何一家企业从诞生之日起就不可避免地要走向复杂, 并在一定时期之后成为一个复杂系统; 当前, 这种复杂性的一个最明显表现就是单体公司向集团化公司的转变。从整个世界的视角来看, 集团化公司已经取代单体公司成为全球企业发展的主流。这种趋势不可阻挡, 并在加速进行着。而今, 企业战略联盟发展的如火如荼似乎暗示着这种突破传统企业边界的组织形态即将成为未来发展的主流。

我们知道, 战略的愿景性和企业资源的相对稀缺性是一对无法调和的内在矛盾, 尤其在“竞争”这一催化剂的作用之下, 必然导致企业战略缺口程度的加深。为了填补战略缺口, 企业就必须全力寻找、发掘并控制其所需的战略性资源, 以求和战略的愿景性要求实现相对动态的匹配, 同时保持、强化并提高自身在竞争中的战略地位及优势, 这种优势不仅可以主导竞争的结局, 而且往往可以表现出明显的可持续性。

在积累资源方面, 对企业内部已有的资源进行最大化价值发掘往往相对

容易，并且可控性较强，而对外部新资源的获取却往往伴随着相当的难度，尤其在竞争日趋激烈的领域，获取同样的资源往往需要付出超过以往数倍的成本。这样，如何寻求外部资源来支持公司进一步的战略发展便成为企业所面临的必备课题。

就在这种发展本能的驱动之下，人们逐渐开始探索通过结盟的方式实现资源共享与放大的途径。企业可以通过战略联盟有效化解其在某些资源方面的劣势，甚至可以通过施以有效的管控手段来实现对合作伙伴资源的控制与整合，在付出相对较少的成本之下，去获取更多的资源整合价值，进而有助于其竞争优势的成倍放大与提升。此外，联盟模式还可以有效降低和消除成员企业在独立运行中所可能面临的诸多风险，成倍强化其抵御风险的能力。

在最近几十年的企业发展史中，因善于建立联盟而获得长足进步的企业不在少数。日本的东芝公司通过建立各个层次的联盟，在日本经济低迷时期仍然获得了相当优秀的业绩，成为信息行业的领导者之一。这样的例子我们还可以在 Intel、微软、可口可乐等多家公司身上发现。而今，集团公司所要思考的已经不是“要不要建立联盟”的问题，而是怎么建立联盟、怎么维护联盟、怎么管控联盟的问题。联盟作为企业边界的扩展已经成为集团管控体系中密不可分的重要组成部分。

◎联盟的合作正日趋紧密

在市场经济环境下，任何一个企业都不可能是市场中的一个孤岛，它必须有其他企业的支持与合作才能生存。把这些相互关联的企业或实体连接起来，就是一个联盟。如今，随着全球化分工的加速和竞争的日益加剧，为了求得生存和发展，联盟的企业之间关系变得越来越密切，以至于开始结成密不透风的生死同盟，“抱成团”作为一个新的整体来参与日趋激烈的市场竞争。任何期望于“单枪匹马打遍天下”的想法都将注定失败，也必将被抛入历史的垃圾堆！

如今，从整个世界经济发展的趋势来看，原本相对松散的联盟结构已经开始向紧密型网状联盟转变，联盟合作的内容也越来越涉及企业更深层次的资源。所导致的结果便是无数的企业被一个个联盟紧密地联结起来，而联盟

之间又互相渗透，共同组成了一个更加繁复难辨的复杂巨系统。在这样的
大背景之下，对如何进行联盟管控这一重要课题进行研究无疑成为整个时代
的迫切需求！

对所处的战略联盟实施管控，绝非仅仅是联盟盟主才去思考的问题，而
是对于联盟中所有的参与者来说都具有同等重要的意义！因为任何一个参与
到某个战略联盟体系中的企业，都一定是希望能够在联盟中或者以联盟为渠
道和媒介获取其所需要的资源和能力，故只有通过有效的“控制+管理”去
主导或影响整个联盟的发展轨迹，使之朝向有利于自身发展的方向前进，才
能够真正实现其进入联盟体系所希望获取的价值。

于是乎，如何建立联盟、如何成为盟主、如何做好盟主、作为参与企业
如何在联盟中扮演好自己的角色、怎样在满足联盟发展需求的同时为自己获
得最大的利益等等将成为本书所重点研究和探索的课题。这些课题对于中国
企业来说尤其具有迫切的实现意义！

“华彩咨询”作为中国集团管控的创始者和领导者，责无旁贷地肩负起
对这一问题研究的重任。于是我们决定编写此书，对集团管控下的联盟管控
进行探讨，以期抛砖引玉，激发大家更多的思考，共同为中国企业早日在全
球范围的联盟体系中获取卓越的竞争优势探索一条先进而有效的管控之路。

我们认为，在未来，“管理+控制”的模式必将成为集团管理的主流模
式，因此，对集团管控下的联盟“管控”体系和模式的探索将成为本书研究
和探讨的重点。我们希望通过我们的研究和阐述来揭示集团化公司联盟管控背
后的秘密和本质，突出多层次、跨层级的联盟运作的“管理+控制”新模式。

1. 联盟管控是集团管控的重要组成部分，并和集团公司管控、总部一
分、子公司管控、供应链管控一起组成了集团管控体系。

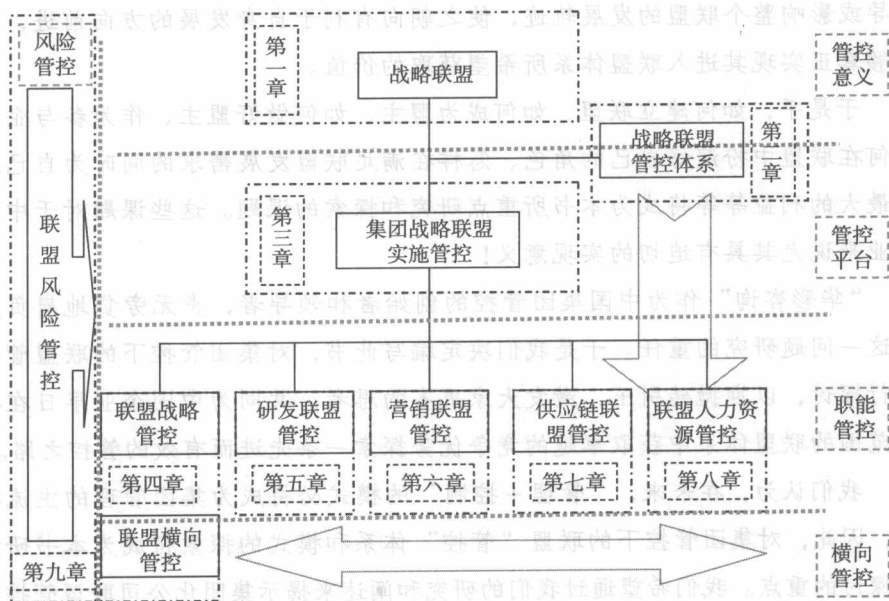
2. 和集团管控类似，联盟的管控也是一种结构行为，是一种组织智商
的表现形式，必须在结构层次下进行操作。

3. 多层次联盟的管理一定要“管理+控制”，只有双管齐下才能在最大
程度上降低操作风险，提升整体运作效能。

4. 母子管控下的联盟管控绝不能陷入单体公司的操作局限，要清楚认
识到多层次、跨层级运作的复杂性，通过有效的管理和控制充分发挥联盟的
综合优势，为集团谋求在联盟的最大利益。

图5. 我们强调集团化企业需要在全球范围内寻找合作伙伴，各个行业的不同企业形成不同层次的联盟，并在这个联盟中形成自身独特的竞争优势，将自身的功能内化于联盟之中，同时在联盟整体价值实现的同时最大程度上获取自身的利益。

全书共分九个章节的内容，具体可归类为五大管控层级，即：管控的意义、管控平台、横向管控机制、职能管控、风险管控。它们的逻辑结构如图所示。



研究和思考的过程是痛苦的，但收获硕果的时刻确是欣喜异常的。欣喜的同时，我们不忘首先向那些曾经在网络和书报上发表过相关观点的朋友表示由衷的感谢！虽然我们未曾谋面，但你们的思想就像沙滩上一颗颗五彩斑斓的贝壳，帮助我们更多的角度去认识和了解眼前的大海，并无形中为我们不断完善集团管控之战略联盟管控体系提供了许多帮助和启迪。

2008年1月

目
录

16	第一节 企业战略联盟的起源及发展	4
16	何谓“企业战略联盟”	4
16	企业战略联盟将走向何方	5
16	第二节 建立战略联盟的动因	7
16	战略联盟——企业竞争力提升器	7
16	战略联盟五大深层次动机	10
16	第三节 联盟形态的类型	13
16	价格联盟——传统的垄断形式	14
16	产品联盟——寻找外部资源	15
16	知识联盟——学习能力决定企业命运	17
16	第四节 战略联盟推动企业加速发展	19
16	战略联盟是企业跳跃式发展的手段	19
16	化敌为友	21
16	第五节 战略联盟助中国企业国际化	22
16	跨国资源交换式联盟	22
16	跨国并购式联盟	23
16	中外技术合作式联盟	24
16	国际化购进品牌式联盟	24

中外合资创新式联盟	25
跨国并购资源式联盟	25
联盟是中国企业国际化的主要途径	25
思考题	26

第二章 战略联盟管控体系

27

第一节 企业与联盟管控	30
合作竞争贯穿联盟始末	30
企业唯有控制联盟才能达到企业目标	31
联盟的整体效率来自协调	31
联盟结构设计——杜绝机会主义	32
第二节 基于风险的战略联盟管控结构	33
伙伴和环境——联盟风险的两大来源	34
不同联盟结构应对不同风险	34
第三节 基于资源的战略联盟结构	38
联盟是获取资源的一种方式	38
企业资源的类型	38
巧设联盟结构获取更多资源	39
第四节 华彩集团联盟管控体系操作模型	43
思考题	45

第三章 集团战略联盟实施管控

47

第一节 构筑集团管控下的战略联盟	50
联盟决策	51
选择联盟伙伴	51
确定明确的战略目标	51

建立良好的伙伴关系	51
保持联盟的灵活性	52
管理战略联盟	52
第二节 联盟成功的关键——伙伴的选择和控制	53
完善伙伴关系是遏制联盟高风险的第一选择	53
选择好伙伴, 获取竞争优势	54
控制伙伴, 巩固竞争优势	57
第三节 实操战略联盟管控	62
订立协议	62
建立合作信任的联盟关系	64
建立联盟的沟通机制	66
思考题	69
第四章 联盟战略管控与横向管控	71
第一节 联盟战略——联盟的脊髓	73
第二节 联盟协同效应的取得非横向管控不可	75
集团公司必须要横向管控	75
联盟横向管控——联盟管控最高境界	77
思考题	89
第五章 研发联盟管控	91
第一节 联盟研发——四大优势集于一身	94
节约企业研发总费用	94
迅速攫取经营机会和战略优势	95
获得学习机会	96
资源互补, 塑造企业核心技术能力	96

第二节	研发联盟运行周期	97
	研发联盟的组建	97
	研发联盟的运行	100
	研发联盟的终止	101
第三节	选择企业技术联盟的组织形式	103
	组织形式千变万化	103
	选择方法各有讲究	109
第四节	不让冲突禁锢联盟	112
	技术联盟中特有的冲突现象——知识的学习与保护	112
	技术联盟运作的艺术——化解冲突	113
第五节	足以毁灭企业的联盟研发风险	119
	立体化的风险来源	119
	联盟研发风险的规避与控制	121
第六节	跨国公司在华设立联盟研发机构的模式	123
	与中国的大学、科研机构合作	123
	与中国企业建立技术联盟	123
	实例	123
	思考题	125

第六章 营销联盟管控 127

第一节	不可阻挡的营销联盟	130
	营销联盟是营销模式发展的大势所趋	130
	营销联盟多方面提升企业竞争力	131
第二节	营销联盟的组织——平衡各方利益的载体	132
	营销联盟的构建基础	132
	营销联盟的组建形式	133

281	营销联盟的合作模式	133
281	跨国战略营销联盟的合作内容	135
69	第三节 营销联盟的实施——由内而外全方位的整合	136
681	提高企业内部效率，增强营销联盟的内在经济性	136
151	供应商联盟	136
151	经销商联盟	137
651	竞争者联盟	137
451	互补者联盟	138
61	思考题	147
231	思考题	147
第七章 供应链联盟管控		149
181	第一节 供应链联盟的分类及作用	152
681	按照联合的职能分类	152
481	按照所有权分类	153
48	第二节 供应链联盟的建立	154
281	供应链战略联盟伙伴的评价要素和选择方法	154
681	供应链联盟的构建模式	157
68	第三节 供应链联盟关系的管理	160
491	将供应面缩小到可管理的水平	160
104	对联盟伙伴建立高标准的目标	161
601	将商业道德作为联盟关系评级的一项重要内容	162
101	对表现优异的联盟伙伴进行奖励	162
	实行供应商认证制度	163
691	与合作伙伴分享资源以提高其能力	163
	早期参与供应商的产品和工艺设计	164
10	第四节 新环境下呼唤供应链“链主”管控理念的变革	165
505	主动构建并优化以“链主”为主导的战略联盟各主体	165