

让

你

马

到

功

成

零阻力 合作经营 签约高手

合作经营的形式
合作对象的选择
双赢的基础
问题交涉的艺术
技术性让步、妥协和冲突调解
签约的细节及合同格式
如何防范合作风险

严建修◇ 编著



合作是多个经营主体之间的互动形式，
良好的合作能为经营者快速达成目标

 中国纺织出版社

零阻力 合作经营 签约高手

严建修◇编著

 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

零阻力合作经营签约高手/严建修编著. —北京:中国纺织出版社,2003.10

ISBN 7-5064-2729-X/F·0380

I. 零… II. 严… III. 企业管理-经济合作 IV.F273.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 077172 号

责任编辑:王学军 加工编辑:王力凡
责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行
地址:北京东直门南大街6号
邮政编码:100027 电话:010-64160816
<http://www.c-textilep.com>
e-mail:faxing@c-textilep.com
北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销
2003年11月第1版第1次印刷
开本:889×1194 1/32 印张:16.5
字数:350千字 印数:1—6000 定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前 言

世界经济正在经历空前深刻的变化。合作是当今企业管理中出现的最重要的趋势，观察一下跨国集团近年来的行动可以看出，它们是因为在许多领域力不从心，才实施强强联手策略，并且在世界各地大量收购中小企业。新形势下进行合作的新理念是：合作的本身就涉及新思维、新知识的集中和交流，而这正是现代企业所追求的。

通常，人们的注意力大都集中在企业经营、生产的全球化方面，而较少关注技术发展的全球化。实际上，离开了技术的全球化，企业经营、生产的全球化最终将失去活力。美国一家研究所的统计资料表明，高科技产品结构更新更依赖技术全球化的程度。预计在不远的将来，依靠技术全球化发展起来的高新技术将占企业总数的85%以上。

在全球经济一体化潮流推动下，随着跨国公司的向外扩张，知识资本的流动性将大大加强。正如货币资本和能源在200多年前取代土地和劳动力一样，在知识经济时代，知识和信息正在取代货币资本和自然资源成为创造财富的主要源泉。这不仅决定了世界经济将日益依赖“知识生产率”，而且促使企业以更多样化和更有效的手段占有知识。显然，这种现实最终不仅将使知识资本不断升值并成为最紧俏的商品，而且广泛普及的英特网将使知识资本同货币资本一样，迅速而有效地在

世界各国流通。

麻省理工学院的一位教授在其新著的一本书中说：“未来企业之间竞争的焦点，在很大程度上取决于谁设计的‘供应链’最好。”这位教授认为，懂得设计和利用“供应链”的人，他的企业在 21 世纪不仅将跑得最快，获利最丰，而且经历的风险将最小。

与传统思维方式不同，现代企业家考虑得最多的不仅仅是自己如何干，而且要让别人好好为自己干。于是出现了一个包括供应、配套和其他协作在内的业务圈，称之为“供应链”。设计“供应链”的目的在于优化从原料供应到最终客户的全部活动。例如，在高科技日新月异和纵横交错发展的推动下，技术改进加快，产品更新周期缩短，对主机厂商来说，尤其是对生产由大量零部件组合起来的复杂产品的企业而言，要全面洞察、吸收已经出现的最新技术成果几乎是不可能的，而分工明确、规模化经营的零部件生产厂商却比较容易做到这一点。此外，主机厂商无法拥有包罗万象的人才，而为数众多的零部件供应商正好能弥补主机厂商的不足。重要的是，全球经济的一体化、电子商务的崛起，为主机厂商跨越地区物色理想的供应商创造了极有利的环境。

近年来，世界各地出现了一批“隐形公司”。经济学家们对它们进行解剖分析，发现这些企业完全符合现代社会生存法则，它们构成了产业界“供应链”中理想和可靠的环节。有人指出：残酷无情的竞争，迫使企业家不断建立新的竞争理念，而最高明之举莫过于“利用别人的时间”，即把尽可能多的业务外包出去，按照合同的要求，让别人好好为自己干。经济学

家认为，“隐形公司”将通过英特网形成一条环球供应链。

在知识经济时代，知识资本是未来企业创造收益的主要推动力。一位美国管理学家指出：任何企业都应该努力建立起“递增收益网络”。这个网络一方面将各种不同身份的人联系起来，以调动他们的能动性和创造性；另一方面，它使企业生存在不断更新的信息世界里，同市场保持最密切的联系。人们发现，在经济持续九年增长的美国，越来越多的企业正在利用其信息技术优势，不惜工本地建立内部网，共享一切对自己有用的知识成果。福特汽车公司要求，通过网络，不放过每一笔生意，不使一项哪怕是微小的技术改进受到冷落。戴尔电脑公司更是将网络建在顾客的家门口，请世界各地的用户通过电脑和英特网为其出谋划策，使公司得以实行“按单生产”的零库存经营方式。实践证明，将竞争优势建立在“递增收益网络”的基础之上，可以收到事半功倍的效果，这是新时期企业最明智的选择。

编 者

2003 年 10 月

目 录

第一章 合作式经营	1
企业为什么要合作.....	1
认识企业的资源.....	7
认识企业的合作能力.....	9
让企业的组织结构满足合作的需要	13
虚拟企业的属性	21
企业虚拟化	29
Linux 的虚拟型合作联盟	38
从网络到合作网络	45
合作网络的形式	49
厂、商关系的演变	55
厂、商间常见的合作模式	56
厂、商联盟，经营“大企业”	59
第二章 合作的策略与方式	65
采用适当的合作策略	65
合作方式有哪些	70
影响合作方式的因素	71

虚拟联盟	77
非股权联盟	77
海尔的合作策略	82
现在流行业务外包	86
外包的形式	89
尼桑的大举措	99
第三章 合作对象的选择	101
应该与谁合作	101
选择合作对象的原则	109
对合作对象的评估	111
选择对手作伙伴	114
微软和英特尔给我们的启示	121
第四章 “双赢”的基础	125
企业经营优势与能力	125
优势的外在表现	127
被普遍认可的“双赢”观念	130
亚当·斯密的发现	131
竞争性合作的价值观	133
联想与惠普的“双赢”战略	137
让资源整合成为共识	140
信誉是一种远见	145
第五章 问题交涉的艺术	149
具备优秀交涉者的素质	149

交涉人才的测评	156
交涉班子的组成	173
智囊服务	178
减少引起交涉失败的因素	180
克服主观障碍	186
拒绝“最坏的合作”	191
交涉素质的提高	194
韩国商人的交涉艺术	196
日本商人的交涉艺术	198
第六章 策略和技巧的运用	201
主动发起进攻	201
摆弄数字的魔方	210
炒蛋	213
驾驭时机的技巧	215
交换的艺术	218
竞争性的策略	223
利用方向、位置 and 空间	226
你会聪明地拒绝吗	231
一双冰鞋的故事	238
用权威来强化立场	239
诱惑性策略	244
第七章 让步、妥协和调解冲突	251
合理的谅解和让步	251

应体现的原则	256
让步的策略	258
让步的形态	262
让价“六式”	270
积极而有意义的妥协	271
妥协的策略	283
交涉中的冲突	291
调解冲突的交涉方法	296
第八章 签约的细节	303
选择签约的条件因素	303
必备的法律意识	307
签约与法律的关系	311
签约中适用法律的方式	317
讨个好价钱	322
讨价还价的策略	323
打好第一张牌	329
报价要讲技巧	330
避开虚假报价	334
保持微笑	336
第九章 签约合同的格式	339
联营合同格式（一）	339
联营合同格式（二）	343
联营合同格式（三）	348

联营合同格式（四）	352
联营合同格式（五）	356
联营合同格式（六）	360
法人型联营协议书格式	363
合伙型联营合同格式	366
合并公司设立契约书格式	368
减亏（补贴）包干合同书格式	370
上缴利润递增包干合同书格式	373
上缴利润基数包干，超收分成合同书格式	378
资产经营责任合同书格式	382
隐名合伙契约书格式	389
企业承包经营合同书格式	391
企业招标承包经营合同书格式	395
中外合资经营合同格式	405
中外合作经营合同格式	438
第十章 防范合作风险	465
合作风险种种	465
企业合作的国家风险	475
政府对企业合作的影响	477
风险对合作方式的影响	483
防范合作风险的注意点	485
控制合作的度	491
摩托罗拉的本土化策略	495

第十一章 合作关系的维系	499
建立信任基础	499
广泛沟通	501
不断收获	503
合作不求永远	505
合作的生态系统	506
合作网络的维护	509

第一章 合作式经营

企业为什么要合作

究竟是什么力量促成了企业间的合作呢？换句话说，企业为什么要合作呢？

这似乎是一个不成问题的问题，因为合作能给大家都带来好处。如果大家不合作，就都得不到合作的好处。无论从经营学还是从管理学的角度来看，合作在企业实现经营优势中发挥着独特的作用。例如，如果中软总公司和康柏公司不进行合作，则中软总公司不可能在1999年11月2日宣布它的结果；同样，康柏公司进军中国的计算机市场会遇到更多的困难。

合作是多个主体之间的互动。毫无疑问，合作的基本特征是对合作各方都有利，或至少是不会对参与合作的任何一方造成危害。因而，合作作为一种经济活动成为现实的前提条件是对自身和他人都有所帮助。所以，促成合作的动因既来自于合作一方对自己参与合作价值的判断，也来自于合作另一方对合作方贡献价值的判断。只有合作双方对合作的价值均做出“合作有利”的结论，合作行为才会发生。

尽管价值判断就其本身来说主观性很强，并不是所有的价值都可以明确地用数字来衡量，也不是所有的价值都可以通过

一定的方式转化为货币形态,但通过对构成这些价值的因素进行分析将有助于我们进行选择 and 判断。

对于企业来说,合作与非合作都是其寻求生存和发展的相辅相成的经营方式。企业作为市场经济的主体,自然会看重回报。当合作的回报超过非合作的回报时,企业就会选择合作的方式。由于回报是收益与成本之间的差额,因此,当合作收益—合作成本大于非合作收益—非合作成本时,合作就成为企业的可能选择。

对于一个企业而言,合作的收益主要表现在以下方面:

一是营业收入的增加。企业合作之前的营业收入与企业合作之后的营业收入相比较,可以很直观地看出合作对企业的影响。由于能够用数字说话,所以营业收入的增加是很有说服力的一项指标。

二是可用性经营资源的增加。可用性经营资源的增加既表现在数量上,也表现在种类上。表现在数量上主要有两种可能性,一是相对数量的增加,例如通过合作关系获得长期的供应,即使在物资紧俏、别的公司得不到正常物资的情况下,公司的需求也能得到满足;二是绝对数量的增加,例如如果一家果品加工场与果园建立长期供货关系,果品加工所需的原材料的绝对数量通常来说都会有所增加。可用性经营资源的种类增加是因为合作往往可以实现优势互补,甚至可以通过合作获得企业本身所不具备的资源。

三是企业经营灵活性的增加。合作可以增加企业在适应市场方面的灵活性。例如,当市场对某企业的产品需求突破了一个企业的最大生产能力时,通过合作生产,企业可以利用其他工

厂的生产线较快地解决自己生产能力不足的问题。

四是成本的节约。节约成本是合作中另一个较为直接的成果,无论是人、财、物,还是时间,任何一方面的节约都可以带来收益。以一家果园为例,为了保证上市果品的新鲜,从产地到市场的时间越短越好。因此,果园自备的运输车辆越多,性能越好,就越容易保证上市果品的质量。然而购买车辆及其维修保养是一笔不小的费用,在果品非上市季节还会造成闲置。如果果园能与专业运输企业就果品上市的运输问题进行合作,则可以减少果园的开支。

五是组织知识的增加。通过合作能够增加一个企业的组织知识,这一点往往不易被觉察到,但它很可能是企业最重要的收获之一,因为知识资本正在成为企业越来越重要的资产,它对企业发展的长远影响有时甚至超过其他的有形资源。企业出于战略的考虑,有时并不在目前的合作中有所图,而在于通过合作积累自己的组织知识和知识资本,以图企业“合作资本”(或言“合作本钱”)的增加,从而在今后的合作中得到更大的收益。

合作的成本则主要表现在有关沟通(经济学常称其为市场交易行为)成本和共享合作成果的“机会成本”方面。企业间的沟通是需要耗费人力、财力和物力的,因为沟通需要一些硬件设备的保证,否则快速的沟通成为泡影,这就是很多长期合作的公司要使用大量资金建设计算机网络的原因。另一方面,合作在很大程度上意味着共享合作的成果,如果一个企业有能力独得有关成果,则分享显然就是一种损失。另外,找寻合作伙伴、监督合作过程等等的开销也都在所难免,它们也应计入合作成本之中。

企业合作的另一个成本是隐性成本,例如组织知识的扩散和技术诀窍的转移可能给企业带来的危害。隐性成本常常被忽视。

那么,非合作行为的成本和收益又主要包括哪些方面呢?通常所指的非合作行为主要包括两个方面:一是纯市场化的行为,二是将经济活动内部化。非合作方式的收益也有可能表现为营业收入的增加。例如一个企业的销售随行就市,那么当产品供不应求时企业产品的售价高了,营业收入自然就高了;又如一个企业可能会因为及时获得第一手资料而占优势,并因此增加营业收入。类似的,非合作方式也会带来成本的缩减。例如一个采取内部化行为的企业可以因为生产衔接上的便捷而降低成本。

纯市场化的行为由于是一单对一单的买卖,这一订单履行完毕,企业间就没有任何契约上或默认的行为规则的约束,因而纯市场化的行为能够使企业具有较大的灵活性。内部人的行为因为可以使一个企业控制自身的经营环节,所以企业不必为合作方中止配合而担心,也不必为其可能的机会主义行为支付费用或承担任何损失。

非合作行为的成本来源因经营方式的不同而有所不同。纯市场化行为的成本主要来自重复的搜寻和反复的谈判过程,同时也不排除遭受非纯市场行为的反击所带来的损失。例如,通用汽车公司就曾利用大额采购量迫使供应商将价格一降再降,结果,当配件十分紧俏,通用汽车公司愿意出高价购买时,许多供应商对往事竟然记忆犹新,他们宁愿将稀少的配件以同等甚至略低的价格出售给通用汽车的手,如本田汽车公司等,愿以

高价卖给通用汽车公司。内部化行为的成本主要来自于内部化过程所需的人、财、物以及时间等,虽然内部化不存在市场交易成本,但管理成本的增加是在所难免的。

当然,无论是纯市场化行为,还是内部一体化行为,都存在一种隐性成本,它就是没有导致资源和知识增量的“机会成本”。这是一种常常被人们忽视的成本。

通过对合作和非合作行为的收益和成本的比较,我们不难看出,事实上它们在一些具体内容上都是相似的,不同的只是来源。这点明了合作与非合作行为在实现企业经营优势上是殊途同归的,但就具体的企业和具体的决策过程而言,他们又是各有千秋的。

促成企业合作的力量除了企业自身的判断外,还来自于合作对象的判断,即企业能为其合作对象创造多少价值。一个企业为其合作对象创造的价值主要表现在两个方面,即难以评价但能够感受到的价值和可以评价的价值。

有时,虽然通过合作得到的价值无法评价,但是能够让合作伙伴感受到。这种价值往往是潜在的,它有助于拉近与合作对象的关系。例如,很多日本公司在将技术转让给其他公司以后,都会定期访问受让方,即使受让方在使用转让技术时没有碰到多大问题,他们也一如既往地这样做。久而久之,受让方只要想引进同类技术,就都会优先考虑这些日本公司。这是因为转让方的定期访问向受让方表达了一种信息,即一旦需要就可以及时得到帮助,这样的信息经过多次重复以后会得到强化,使受让方感觉到自身获得了超值帮助,从而乐意保持合作的关系。

可以评价的价值一般根据合作者的特点而定,它通常可以