

抢位



抢位

灵动联盟的故事

李雪
赵民
石钟韶
著



人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

抢位: 灵动联盟的故事 / 石钟韶, 赵民, 李雪著. —北京: 人民邮电出版社, 2005.2
ISBN 7-115-12752-2

I. 抢... II. ①石... ②赵... ③李... III. 企业管理—合作 IV. F273.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第141133号

内容提要

本书围绕联盟体资源计划(Union Resource Planning, URP)的理念和实践, 全面阐述了URP产生的背景、国外案例和国内应用现状等。URP是未来企业实现电子商务的最主要手段。它以资源共享和利益共享为基础, 以联盟体资源优化为目标, 是适用于以品牌企业为核心的经济资源联盟体的新一代商务管理模式。

本书在体现观念创新的同时紧密结合中国实践, 具有很强的启发性和操作性, 可供企业家、职业经理人、IT从业人士及商学院学生阅读和借鉴。

抢位

灵动联盟的故事

◆ 著 石钟韶 赵民 李雪

责任编辑 汪 洱

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-51626398(编辑部) 010-51626376(销售部)

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京展望印刷厂印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 16.5 2005年2月第1版

字数: 188千字 2005年2月北京第1次印刷

ISBN 7-115-12752-2/F·562

定 价: 35.00元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398

序

21世纪，人类社会已经进入知识经济时代，对经济发展具有支撑作用的因素已经从劳动力、自然资源和资金，转变为科技和知识。知识经济时代的主要特征是信息化和互联网技术的高速发展，电子商务已经成为企业竞争的重要手段。

一场由电子商务驱动的变革让全球的企业家发现，这个世界正在改变。电子商务缩短了客户与产品之间的距离，使得处于中间环节的分销商的获利空间大大缩小；电子商务挖掘了新市场和新渠道，提高了企业快速响应市场需求的能力，缩短了产品的市场化周期，最终必将提高客户满意度及员工的工作效率。

让我们将视线转回国内。2004年已经过去，但是对中国的企业家来说，2004年又是值得深刻思考的一年。中国企业的简单低成本策略并没有受到国际市场的普遍欢迎，也许西班牙埃切尔中国鞋商城的一把大火烧灭了我们的美好愿望。在全国民营企业虚心学习“浙商”经营模式的同时，大多数浙江企业家却已经认识到，在供应链低端的竞争并不能给企业带来更大的附加值，“浙商”们已经开始探索和实践新的经济增长模式。

毫无疑问，电子商务也许是中国企业搭上世界经济快速列车的最后一张车票，目前领先一小步，将来就能领先一大步。在这个电子商务浪潮下的变革时代，中国企业家必须迅速找到兼顾眼前利益和持续发展的有利“地形”。

企业联盟、优势互补和强强联合已经成为企业发展的必然趋势，





以品牌企业为核心的“经济资源联盟体”正成为中国沿海地区新经济模式的主流。联盟体的竞争优势就在于对资源的优化。以协同的品牌、文化、服务和技术来共同面对市场竞争的经济资源联盟体，正在全球范围内展现其强大的生命力。

然而，联盟体的管理将比单个企业的管理更加复杂，也意味着风险更高。如何快速响应市场的需求，是联盟体必须解决的首要问题。以单个企业，或者线性地以供应链的方式研究企业管理，渐显捉襟见肘，供应链思想已经难以完整地诠释以品牌企业为核心的经济资源联盟体的新经济现象。

因此电子商务就成为联盟体管理的必然手段，只有通过电子商务实现协同设计、协同生产、协同分销和协同服务，才能实现从市场评估、产品构思、设计执行、流程规划、风险生产，到规模生产和投放市场的联盟体的敏捷价值链管理。

联盟体资源计划（Union Resource Planning, URP）就是未来企业实现电子商务的最主要手段。它以资源共享和利益共享为基础，以联盟体资源优化为目标，是新一代面向以品牌企业为核心的经济资源联盟体的商务管理模式。

实际上，多数联盟体企业已经踏上电子商务的征程。核心品牌企业作为联盟体的“盟主”，有责任对联盟体进行最有效的管理，行使建立基于URP互动管理平台的使命。盟主企业通过对联盟体的业务流程重组，将建立起联盟体研究设计中心、协同采购中心、全球营销中心、物流配送中心、客户支持中心、联盟体人力资源中心、国际财务中心、决策支持中心和知识中心等。联盟体的全球化是必然的趋势，并最终实现资源全球化、市场全球化和机构全球化。

《抢位》一书作为《终结ERP》的姊妹篇，从大量生动、鲜明的中、外知名企业案例分析入手，阐述了经济资源联盟体的战略意义和联盟体的管理实践，就如何建立联盟体给我们以启迪。本书还用成就电子商务先锋的成功经验，证明了URP是联盟体最佳的先进管理模式。我

们相信，通过实施URP，将大幅度提升经济资源联盟体的管理水平，缩小与国际品牌企业的差距，引领中国联盟体企业进入电子商务时代的新纪元。



石钟韶
董事长兼总裁
杭州新中大软件股份有限公司
2005年1月



【目录】

第一章 看透联盟

席卷全球的电子商务革命使一些强大而新颖的商业模式真正浮出水面，联盟就是其中之一。事实上，对世界上诸多成功的企业而言，它们成功的关键既不是自身拥有的资产，也不是其开发能力，而是有效运用联盟战略及具有卓越的合作能力。

较之于“合作”，“联盟”更侧重于描述本质上具有战略性的关系。联盟关系正在成为21世纪企业成功的重要驱动力。

▶ 当心“滥用联盟”-----	3
▶ 联盟的类型-----	8
▶ 灵动联盟-----	17
▶ 灵动联盟的特性-----	27
▶ 雅戈尔和杉杉联盟的“是”与“非”-----	35

第二章 像它们这样做盟主

联盟体之间的竞争就像一场各团体间的竞赛。在无休止的商业团体竞赛中，不仅要比哪个团队跑得快，更要看谁坚持得更长久。我们在剖析和观察国际级的盟主的同时，也惊叹于它们通过卓越的联盟体进行整体运作和控制，为其所处的联盟体的各位成员带来价值，或者使它们增值。

我们用来衡量企业是否成功的标准，不再仅仅是它们在多大程度上打破了各部门之间的界限，而是它们在多大程度上将内部系统与诸如供应商、合作伙伴、竞争对手、政策制定者、业务客户和消费者一类的外部系统迅速、有效地联合在一起，从而形成一个灵动、敏捷的



联盟体。

还是那句老话，榜样的力量是无穷的。

▶ 沃尔玛王朝 -----	49
▶ “戴尔玛”是这样炼成的 -----	60
▶ 大象IBM的集体舞 -----	68
▶ 惠普制造的联盟网络 -----	78
▶ 耐克：没有工厂的世界名牌 -----	86
▶ “双面人”格兰仕 -----	93

第三章 建立联盟

战国时期，秦王欲霸天下。谋士商鞅三次献策，从帝道、王道一直谈到霸道。行帝王之道，循序渐进；行霸道立竿见影，国富民强。秦王没有耐心，于是推行霸道，秦朝十五年而终。

霸道，见效快，缺乏远见；

王道，谨慎前行，稳健持续；

帝道，把握天时、地利、人和。

联盟之道，只要不是霸道，就是正道。

▶ 联盟成风 -----	103
▶ 建立联盟 -----	114
▶ 联盟成功的关键 -----	119
▶ 联盟的未来 -----	128

第四章 抢位之策

胸怀大志，运筹帷幄，有包藏宇宙之机，吞吐天下之志——这是

占据盟主之位的气魄；

腹有良谋，把握主动，有攻守自如之能，进退两全之便——这是跻身盟员之列的风度。

梅须逊雪三分白，雪却输梅一段香。盟主也好，盟员也罢，只有在联盟体内占据有利地形，点兵布阵才能得心应手、事半功倍。只是“形势”不等人，眼下，施令枪已响，大大小小的企业都在寻找真正属于自己的位置。

“抢位”之战一旦开始，似乎永远难以结束。

▶ 谁为盟主	137
▶ 打通上下游	143
▶ 靠“增值”把握主动	157
▶ 共生营销——寻找共舞者	166

第五章 灵动联盟“落地”



现在，很多企业都在考虑实施管理信息化，实际就是用管理软件对企业进行管理。在谈到先进的管理思想和模式与管理软件的关系时，长江商学院院长项兵做了一个形象的比喻：“企业就好比是一架战斗机，企业领导者就是一名飞行员，但如果没有好的雷达（管理软件），那么企业也很难准确找到目标。”

正如DVD的崛起是以VCD的衰落为代价一样，从企业资源规划（Enterprise Resource Planning, ERP），到联盟体资源计划（Union Resource Planning, URP）的转变，也将是划时代的变革。物竞天择，适者生存。现代经济规律催生了新的企业管理模式，并以不可阻挡之势发展。URP借鉴了ERP的部分概念，是对ERP的包容和延伸。

▶ 成就电子商务先锋	183
------------------	-----

▶ 超越ERP-----	193
▶ 互动管理 -----	203
▶ 数源科技借URP再树战旗 -----	220
▶ 实施ERP的前车之鉴 -----	233
 附录 软件业出现“浙江模式”-----	 245
跋 -----	249
参考书目 -----	251



第一章

看 透 联 盟

席卷全球的电子商务革命使一些强大而新颖的商业模式真正浮出水面，联盟就是其中之一。事实上，对世界上诸多成功的企业而言，它们成功的关键既不是自身拥有的资产，也不是其开发能力，而是有效运用联盟战略及具有卓越的合作能力。

较之于“合作”，“联盟”更侧重于描述本质上具有战略性的关系。联盟关系正在成为21世纪企业成功的重要驱动力。

当心“滥用联盟”

在联盟之风蔚然成气的年代里，作为作者，我们绝没有开篇就想给人当头一棒、危言耸听的意思，只是本着良知，客观地提醒诸位：联盟虽然是世界顶级企业引以为豪的制胜战略之一，虽然是当今企业管理界和管理理论学院派极力推崇的前沿战略之一，虽然是本书所要阐述观点的重中之重（或者说是惟一的观点），但它依然经不起企业百无禁忌地随处滥用。

选择了战略联盟却以惨败告终的企业经营案例多得数不胜数。在很多情况下，联盟企业犯了一个非常低级的错误——它们根本没必要结盟。其实，它们退而求其次，搞些精诚合作就能满足初衷。当诸多企业在张口闭口大谈合作联盟、建立战略性伙伴关系的同时，它们忽视了联盟关系本身蕴藏的巨大风险。联盟的建立和运作同样会带来沉重的资源负担。

毫无疑问，是否在本企业的特定经营领域里进行战略联盟是一个至关重要的决策。在做出决策前，企业必须谨慎而清醒地回答这个问题：联盟关系将要实现的目标是否具有战略性？

在准备与其他企业开展战略合作时，企业首先需要在业务运营层面考虑四个要点（如表1-1所示），以判断联盟是否为最佳的战略选择。

表1-1 业务运营层面的四个要点

业务流程	着重关注组织的实际经营活动
组织能力	组织的整体职能和技术能力
价值陈述	强调组织通过其产品和服务能带给目标客户的特定利益
渠道管理	目前和将来组织的产品和服务进入市场的可能途径

业务流程分析

需要清楚地认识到，一个企业的运营通常涉及两种流程：核心流



程和辅助流程。前者指能抓住市场机会并将其转化为企业实实在在的收入流程；后者指确保核心流程有效运作的其他流程。图1-1描述了企业典型业务流程的模型。在选择合作伙伴或建立联盟体时，企业首先应该清楚，合作是发生在核心业务流程，还是在辅助流程。

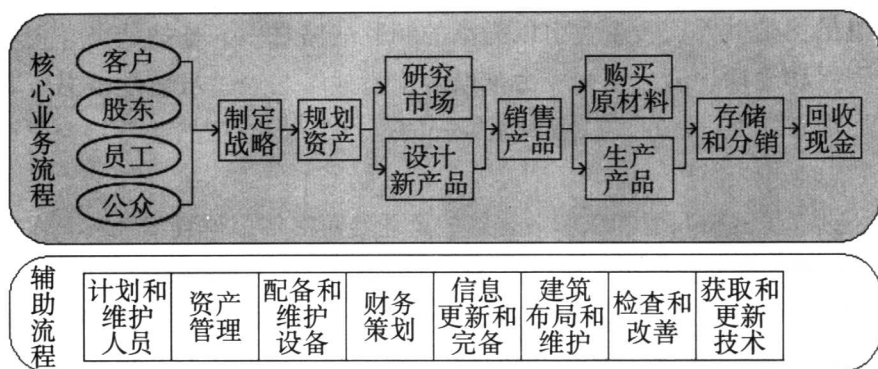


图1-1 业务流程模型举例

组织能力分析

企业培养能力有一个目的，而且仅有一个目的，就是使企业能够实现市场承诺。更明确地说，就是要使该企业能够以区别于竞争对手的方式，制造、运输和销售其产品或输出其服务。这是企业确定自己一系列能力的出发点。

我们以一个连锁加油站为例，该加油站要取得成功就需要：

- ☐ 许多用于建设加油站的场地；
- ☐ 一个明确的品牌；
- ☐ 能够提供具有价格优势的石油产品，或许还需要一些能够增加客户对本企业忠诚度的机制和手段；
- ☐ 加油站的门面商店里出售的商品种类繁多。

除了拥有这些制胜因素，也就是核心流程所解决的问题，该企业还需具备提供以上每一个制胜因素的各种能力，所有这些能力一起构

成了该企业成功的综合能力，包括：

- ☐ 办公地点的选择（有能力找到良好的地段，可以购买或租用营业门面）；
- ☐ 品牌经营；
- ☐ 金融市场管理（能够运用金融市场的保值工具规避油价下跌的风险）；
- ☐ 供应链管理（能保证经营网点的油料供应）；
- ☐ 品种管理（能够选择适销对路的产品和服务，并保持经营网点的合理库存）。

.....

连锁加油站的例子仅仅说明了一个简单的企业经营模式，就已经涉及了10多种能力。不可否认，其中并非所有能力对于企业来说都是具有战略意义的。对于寻找伙伴、建立联盟关系的企业而言，应该尽量选择在自己缺失或不足的、具有战略意义的能力方面合作。

如何判断企业的组织能力是否为具有战略意义的核心能力，我们可以从以下六个维度来检验，如表1-2所示。

表1-2 战略能力检验维度

竞争力检验	这种能力是否优于本企业的竞争对手？
模仿能力检验	如果一种能力已经完全培养成形，它是否会被竞争对手轻易模仿？
用户检验	这种能力实际对用户利益的贡献和预期是否不成比例？
价值检验	能否因为成功培养了这种能力，而向用户索取高额的价格补偿，或向供应商要求原料价格的优惠？
战略检验	这种能力能在多大程度上影响本企业在本行业中所处的地位？
市场检验	这种能力能否帮助企业进入更广泛的市场领域——无论是地理上的市场，还是细分市场，或是帮助企业明显扩大市场份额？



如果企业现在选择的合作伙伴，或者加入的企业联盟，并不能明显加强企业的核心能力，或者更为不幸的是，没准儿通过与别人合作还不如自己想方设法独立完成要更快、更便宜或更持久，那么，希望这六个检验维度能帮助那些有可能误入联盟歧途的企业尽早做出判断。

价值陈述分析

在整个20世纪80年代，IBM都在全神贯注于它的主要竞争对手，而苹果公司却在不断拓展微机市场，并抢占了IBM的短期未来市场。之后，IBM又将英特尔公司和微软公司视为低级合作伙伴，任由它们开展业务，却没有意识到将来它们会给自己造成多大的威胁。结果大家都有目共睹，英特尔和微软的成就让IBM吃惊。

西尔斯公司（Sears）专心致志地对付佩尼公司（J.C.Penny）和蒙哥马力沃德公司（Montgomery Ward）的竞争挑战，却没料到让沃尔玛公司“钻了空子”。现在沃尔玛已经稳坐《财富》杂志评出的世界500强公司排行榜的头把交椅了。

世界500强名单中的赢家们都是用什么样的妙招让自己脱颖而出的呢？这些企业并没有致力于超过自己的竞争对手，事实上，它们并没有努力去关注竞争对手在干什么；相反，这些赢家们将全部精力都放在了客户身上，提出了让客户受益更多、价格更低廉的产品方案，从而创造了新的市场。

成功企业核心价值观的形成，总是来源于客户并回归于客户。它们始终关注的是客户利益，研发能够更好地满足客户利益的产品和服务组合，而后建立畅通的交付机制来实现这些目标。如果在这个过程中遇到了企业并不具备的能力、流程、技术、客户资源、投资金额或者管理水平等问题，战略合作就是最好的解决办法。



渠道管理分析

是微软公司开发出最优秀的操作平台吗？是诺华公司生产出最好的种子吗？葛兰素史克公司常常能开发出最好的药品吗？可口可乐真的是世界上味道最佳的饮料吗？不论对这些问题的答案如何，把这四个企业联系在一起的一个重要原因，就是它们都致力于控制通向客户的通路——渠道。

一个企业可能拥有最好的业务流程，拥有相应的生产能力，拥有最好的市场定位，然而如果别的企业控制了市场通路，那么企业成功就有很大难度。对于渠道战略来说，一个简单的问题是“谁在控制着这些客户？”英国煤气公司（Centrica）收购了一家从事回收报废汽车服务的企业AA公司，但其目的并不是使其行业定位实现多元化，而是获得AA公司的数百万个客户。航空公司、饭店和汽车租赁公司往往会形成捆绑式合作关系，合作关系中一方的目标客户下一次在做出购买决定的时候，也可能会选择合作关系中其他供应商的产品和服务。

渠道合作试图打破这样一种商业假设：客户忠诚度和客户满意度之间存在线性关系。国外有管理学家专门做过用重复购买行为测试客户忠诚度的实验，结果发现不同的行业，情况大为不同。在2/5表示满意的客户中，他们的重复购买水平大致为：

- ☐ 100%重复购买本地电话运营商的产品和服务；
- ☐ 70%重复购买地区航空公司提供的产品和服务；
- ☐ 40%重复在当地医院消费；
- ☐ 20%重复使用个人电脑供应商；
- ☐ 不到5%重复使用汽车供应商。

为什么这2/5的客户没有在各个领域表现出一致的结果呢？因为每个行业的供求形势不同。电话运营商所处行业属于高度垄断行业，而汽车业已是严重的供大于求，客户选择的余地非常大。所以对于汽车企业而言，就是要分析哪些企业与其目标客户群有关，让别人的客户

