

如何在最初时刻选择合适的战略合作伙伴，已成为企业战略提升的第一道坎。

企业合作伙伴

钱诗金◎编著

战略联盟伙伴关系手册

抉择宝典



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

竞争

金
北
合
作
伙
伴
抉
择
宝
典

钱诗金◎编著

战略联盟伙伴关系手册



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

竞合: 企业合作伙伴抉择宝典/钱诗金主编

北京: 中国经济出版社, 2010. 4

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9675 - 5

I. 竞… II. 钱… III. 企业管理—经济合作—研究 IV. F273. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 216784 号

责任编辑 张路中

责任印制 常 毅

封面设计 任燕飞设计工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 人民文学印刷厂

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 13.5

字 数 210 千字

版 次 2010 年 4 月第 1 版

印 次 2010 年 4 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 9675 - 5/F · 8187

定 价 29.80 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010-68344225 88386794

前言

■ PREFACE

没有合作,便没有人类的未来,更没有企业的未来。

于是,有人预言:21 世纪是一个合作世纪,未来世界是一个合作世界。

合作和合作伙伴——将成为 21 世纪掷地有声、极具影响力的时代流行语,也将是拓展未来市场和企业做强做大最具战略眼光的明智之举。

然而,合作伙伴在哪里? 如何选择好合作伙伴? 合作中如何互助互衬,共谋发展?

这不是一件简单的事情。

当宗庆后与法国达能牵手,按照合同,他们的合作是 50 年;

而当西门子 CEO 克劳斯克莱茵菲尔德拍板将手机部门出售给明基时,他对与后者的合作无疑寄予厚望,期望借此实现对这个亏损部门的救赎;

当五星红旗在汤姆逊欧洲总部升起,全球最大的彩电企业 TTE 终于成立时,那种内心的冲动,那种民族自豪感油然而生。李东生与整个 TCL 从上到下都沉浸在一种“大跃进”的亢奋中。

但梦碎,是他们的共同结局。

因 11 年前的牵手,宗庆后官司缠身已长达半年,并被昔日合作者恐吓将困囿后半生;而因将麾下手机业务出售给明基,最终导致该部门破产,克劳斯被视为出卖者遭受到了国内激烈抨击;李东生更是陷入到对战略冒进的深深反省中——“2004 年 8 月至 2006 年 1 月,是我做总裁十多年以来最困难的阶段”。正是贸然收购法国汤姆逊以及阿尔卡特,导致了 TCL 的巨亏。

战略合作本是双方相互借力、彼此双赢的好办法。但越来越为企业重视的战略合作,在现实中,却往往不得不接受残酷的结局,似乎成功只是例外,而以皆大欢喜始,以横眉冷对终,却是战略合作的必然结局。

显然,如何在最初时刻选择合适的战略合作伙伴,已成为企业战略提升的第一道坎。对中国企业来说,寻求战略合作,首先要注意的也许不仅仅是

控股权,而是能否在合作中得到真正的价值。而提高自己的能力,进而提升合作资本,仍是最最重要的。

一度在命运多舛中挣扎飞翔的小天鹅在迎来了与战略伙伴 GE 的合作升级。其与 GE 长达 6 年、步步升级的合作,演绎了中国制造业企业提升自我的有效轨迹,通过合作提高技术、管理等核心竞争力,并由此获得更大吸引力与话语权。

一向市场表现良好的瑞士医药业巨头礼来,则因看中了和黄医药的研发能力而与其展开合作。从另一个侧面证实了中国企业在战略合作时,拥有核心能力的重要。

而面临转型重任的影像业巨头柯达,又为另外一种战略合作模式并购提供了范例:当企业需要将自己的“孩子”卖掉时,怎样来衡量其未来的“养父”对孩子的美好前程是否负责?

这些中外案例,生动地为中国企业特别是制造业呈现了一幅自我提升的多点透视蓝图。而在中国制造业陷入利润苦恼且备受质疑之际,如何借鉴更有指导性、可操作的提升模式,便是当务之急。

因为各种情况,企业需要选择合作伙伴来打开局面或扩展市场,因为志同道合,因为共同的目的,因为互相的信任而走在一起。

但当我们选择合作时,我们不仅仅只是想到合作可以使项目很好地发展实施、可以使合作双方资源共享,还可以使自己变得更强大,而更重要的是应想到如何合作的深层次问题。

著名企业家李嘉诚先生说:“只有让合作伙伴赚到钱了,他才会安心地与你做生意,并且保持长久合作。而如果你老是在合作伙伴身上心怀不轨,那合作伙伴将会变成你的竞争对手。”

随着社会发展和人类文明的进步,我们不再固守“成王败寇”这一传统思维模式,而是积极在寻找一种“互惠互利”的合作模式,这就是“双赢”思维模式,只有这种思维才能实现合作双方的利益均衡,找到双方的利益支点。

合作的力量是强大的。人类在合作中生存,在合作中进步和发展,也在合作中创造历史的辉煌。有了合作,才有雄伟的万里长城、才有世人瞩目的金字塔、才有阿波罗登月球等等,因为合作,人类的梦想才会实现。

因此,当今时代其实说到底,就是一个“竞合”时代。“竞合”一词,源自西方,是西方各国市场惯用的博弈游戏。在经历经济危机和金融海啸重创

后的西方企业界,企业的经营家们越来越体验到“竞合”对企业生存的重要,他们深知“竞合”就是竞争合作深刻的含义。一切博弈,并不仅只是竞争,实际上竞争中融入了诸多合作,只有既敢于竞争,又善于合作的企业,才能在这个时代中胜出。任何企业,要想让自己不断强大,当务之急就是树立“合作性竞争”的意识,愿意和善于通过合作参与竞争,以更快地促进自我发展。

本书通过伙伴选择、联盟战略、双赢共存和规避之道等共四个方面内容,重点诠释和解读企业合作中的四大关键词,并通过经典范例,为读者提供不少值得思考与富于回味的有力借鉴。

作者

2009年10月于北京

目 录

CONTENTS

第一章 伙伴选择	1
选择 1:对象诉求	3
融资合作诉求	3
技术支持诉求	8
营销合作诉求	12
企业扩张诉求	13
与强手合作的诉求	15
选择 2:择“偶”心法	17
知己知彼	17
慎重为上	18
底线把握	24
网络支持	27
逐步整合	28
第二章 联盟战略	33
战略 1:合作营销	35
中小企业与大企业间合作营销	35
中小企业如何利用电子商务营销赚钱	39
经销商与厂家合作攻略	45
战略 2:联手竞争	47
新经济环境下的企业联手竞争战略	47
“错位”竞争的合作新战略	50

合作营销：企业合作竞争的新范例	52
战略3：自主品牌	54
合作中提升自主品牌	54
让牛肉干和互联网联姻	57
客户保持与合作伙伴战略的实施	58
战略4：整合平台	62
整合供应链	62
商业合作的平衡美感	64
扶正倾斜的天平	65
战略5：发展创新	67
索尼战略转型：合作中求发展	67
中小企业合作创新	69
战略6：和谐共处	71
团结合作才是制胜根本	71
让战略合作赢在起跑线上	78
与大客户结盟的秘诀	81
战略7：联盟应用	83
新一代企业的博弈之道	83
大客户战略联盟	86
战略联盟掘金市场	90
战略联盟：以温情相逐相随	95
企业战略联盟的应用	98
战略联盟之忌	101
第三章 双赢共存	103
共存1：赢为目标	105
企业合作的双赢	105
经销商互借渠道，实现多赢	108
企业理念：双赢共存之道	110

共赢的背后	111
不共赢,别合作	112
共存 2: 双赢元素	114
因素 1: 贡献——共赢的根本因素	115
因素 2: 亲密——共赢的直接因素	115
因素 3: 远景——共赢的导向因素	116
共存 3: 双赢谋略	117
站在巨人肩膀上起步	117
简单营销合作成就未来	121
让合作伙伴成为自己的“药房”	123
“小天鹅 + GE”升级版的幕后	126
恒源祥联合舰队的发财之道	132
共存 4: 共存胜则	138
靠共享秘密制胜	138
合资不败的三大法宝	140
跨国合作的现实之选	142
建立良好的合作话语权	145
搭建稳固的共赢桥梁	147
第四章 规避之道	149
规避 1: 合作软肋	151
中国企业缺乏的联合性	151
合伙经营中创业伙伴关系的七大杀手	152
规避 2: 合作风险	154
企业竞争性合作的风险规避	154
小心特许合作中的风险	160
莫让“不和谐”成了渠道合作中的最大成本	161
供应商如何控制与卖场的合作风险	162
规避 3: 合作借鉴	164

供应商如何对抗大卖场的霸王合同	164
借你一双慧眼	168
如何从对手转换为伙伴	171
中、小企业与跨国零售企业的合作之路	174
借船出海,还是被榨干	176
规避 4: 团队建立	181
团队合作	181
建立优秀的创业团队	187
防止创业团队散伙	190
团队合作的启示	191
大型团队合作法则	192
规避 5: 合作警示	194
娃哈哈和达能合作发生了什么?	194
家乐福和蒙牛“顶牛”	196
长虹教训: 海外选择中间商一定要慎之又慎	198



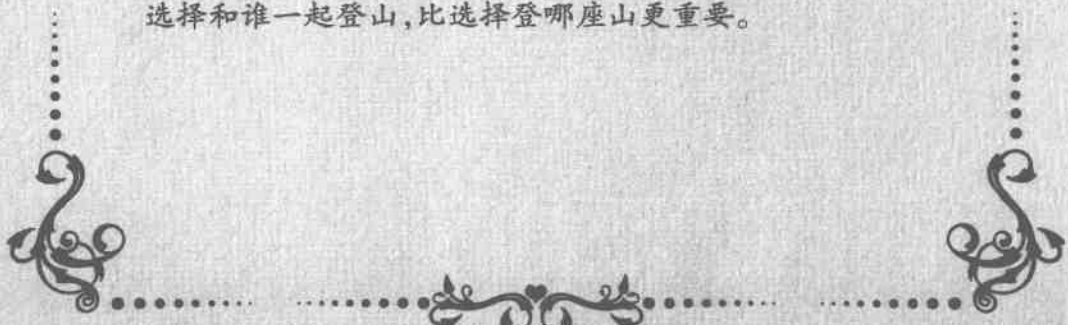
第一章

伙伴选择

选择合作,就是选择前途,就是选择维系企业生命的成长与发展壮大。因此,在合作者的选择中,看重的不仅是利益所求,更是精诚所至。如此,才能接到合作者抛来的如意“绣球”。

在竞合时代中,企业只有不失时机地选择国内外合作伙伴,充分利用合作伙伴的资金、技术、营销和管理等资源,才能迅速增强自己的实力和竞争力。

选择和谁一起登山,比选择登哪座山更重要。



有两个人合伙作案被擒,警察把他们分别关在两个独立的、不能互通信息的牢房里进行审讯。在这种情形下,两个囚犯都可以做出自己的选择:或者供出同伙(即与警察合作,从而背叛同伙),或者保持沉默(也就是与同伙合作,而不是与警察合作)。

这两个囚犯都心知肚明,如果他俩都能保持沉默的话,就都会被释放,因为只要他们拒不承认,警方无法给他们定罪。

但警方也明白这一点,所以他们就给了这两个囚犯一点儿刺激:如果他们中的一个告发他的同伙,那么他就可以被无罪释放,同时还可以得到一笔奖金。而他的同伙就会被按照最重的罪来判决,并且为了加重惩罚,还要对他施以罚款,作为对告发者的奖赏。

当然了,这完全是警察们设下的“两难”招数:按照上述规定去做,如果这两个囚犯互相背叛的话,两个人都会被按照最重的罪来判决,谁也不会得到奖赏。

那么,这两个人该怎么办呢?是选择互相合作还是互相背叛?

选择 1: 对象诉求

“众里寻他千百度,蓦然回首,那人却在灯火阑珊处。”寻找合作者,就如男女择偶,可以公布择偶标准,袒露自己心声。找对了,就会携手与共、比翼齐飞。企业合作,也要在袒露本企业心声中根据自己的诉求,寻求到真诚的合作者。

融资合作诉求

国内有一家音乐网络公司,在与另一家提供资金支持的企业的合作下,市场很快红火起来。

这家公司是 2004 年创办的,企业负责人郑立回忆创办时的情景说:“那时,很多投资者看中了我们的发展前景,主动打来了电话。”但一个灭顶之灾突然袭来——创办当年,网检局扫黄打非,因为被乱举报,原创音乐网被迫关闭,硬盘被没收,负责技术的创业伙伴碍于家里的压力也另寻出路。这个

打击将郑立打蒙了，除了躲在家里睡觉，他再也想不到别的方法，他想转行了。“现在转行很愚昧！我就怕你这个孩子受不了这点挫折！”父亲的话让郑立猛然醒悟，在网络日记中，他写下了这样的话：“与父亲经历的文化大革命相比，我这点挫折算什么！我一定要把这个困难克服过去！”半个月后，事情出现转机：硬盘从网管局取出来了，技术方面也找到了新的人员，郑立的网站又开始了迅速扩张的步伐。

不久之后，郑立接到 IDG 中国区经理打来的电话。原来，IDG 广州分公司某投资经理的朋友是原创音乐网的会员，一次，他把自己翻唱的歌曲发送给这位经理听，一下引起了这位经理的兴趣，也引出了 IDG 与原创音乐网的缘分。一个月后，IDG 用 200 万美元的资金换得了网站部分股份。“风险投资商一要看你的项目是否有前景，二要看你是否是做这事的人。”对于这两点，郑立有足够的自信，“我们已经完成了第二轮融资。至于融资规模，我不方便透露。不过在融资后，我们仍将是最大的股东。”

美通公司在创业时遭遇资金困难，但前后四次成功融资，从 7 家风险投资公司总计融入资金 3000 万美元。这个数额，不但在祖国大陆赴美的华人圈里是最大的一笔，即使是在硅谷众多的受风险资本支持的风险企业中，也位居前列。

融资一直是创业者心中的“最痛”，在风险投资商不断捂紧钱袋的今天，如何才能从风险投资商的口袋中把钱“掏”出，是许多创业者最为关注的问题。在开办的“创业训练营”里，公司负责人畅谈了自己的创业与融资体会。

好的创意只占成功的 0.1%

美通公司说，要把一个公司办成功是一件非常不容易的事情，创业者要克服和避开许多的困难与陷阱。在我接触过的一些创业者中，很多人都把自己的创意看得十分宝贵，谁都不愿意告诉，包括他们最好的朋友。甚至有些人在跟风险投资商谈的时候都非常谨慎，生怕自己的创意被别人知晓。其实，一个好的创意对创业者来说并不是十分重要，据有关资料统计，最初的创意在成功中所占的比例仅为 0.1%。而把好的技术变成可以批量生产的、低成本的产品在成功中所占的比例不过 10%，剩下的 90%，是市场推广与教育。所以，创业就像是万里长征，好的开始只是长征的第一步。

吸引资金要投其所好

针对目前风险投资市场资本少、项目多的情况，公司负责人认为，对创

业者来讲,找钱是一件特别困难的事情,对风险投资商来说找到一个好的项目也不是件容易的事情,而且风险投资商们还面临着把钱投出去的压力。所以创业者在与风险投资商们谈判的时候,要牢记自己并不是弱者,你要相信只要你的项目确实好,一定会有风险投资者来找你。他还告诫创业者在找资金时,要多找几家风险投资公司来竞争这个项目。

那么,创业者在融资过程中如何来吸引风险投资公司?

公司负责人说,风险投资公司第一绝对是要追求好的回报的,第二是追求自己在业内的“名气”,不希望自己所投的公司是一个没有名堂的公司。创业者要抓住风险投资公司的“喜好”,尽量投其所好。

创业公司靠什么来吸引风险资金呢?第一是团队,第二是团队,第三还是团队。公司负责人说,团队之所以如此重要,是因为这些高科技公司是在开创一个未知的新市场,需要创业者像敢死队一样奋勇向前,在布满荆棘和泥泞的道路中开辟出一条新路。这好比你在地图上看到一个金矿的位置,向西走 2000 米,翻过一座山就到了。但当你真正背起行囊上路时,你会发现现实中的道路并不像你所想象的那么简单,这条路上会有毒蛇、猛兽和沼泽,你唯一能够依靠的便是你的团队。只有你的团队能够团结一致、克服困难,最终的金矿才会是你们的。

当然好的商业计划书也是不可缺少的一部分。一些创业者非常头疼商业计划书的完成,在公司负责人看来,一个好的商业计划书就是要讲好一个“故事”。首先要描述美好远景,其次是要讲述你到达这个远景的捷径,因为这个美好的远景并非只能你一个人看到。最后是要证明你和你的团队是能够最先到达那里的队伍,即要讲明白你具备哪些优势,比如你有领先的技术,有配合默契的团队等等。

总之,“要想融资成功,首先要坚持一个原则,就是永远要多谈几家。”公司负责人说,“其次是要选择正确的投资人。所谓正确的投资人的判断标准有两条:一是要在你的企业所属的产业当中有投资经验;二是要有充足的资金。另外创业者在融资中应注意以下两点:首先要控制好节奏以便让几家的谈判进度持平;其次也是常被企业家们忽略的一点就是,在钱进入到自己的银行账户之前永远不要抱有任何幻想,因为只要钱还未兑现,就有变化的可能。”

要有不怕困难的素质

创业之路坎坷不平,惟有意志坚定者才能获得成功。公司负责人回忆

了他第一次融资经历。1993 年底，公司负责人参加了一个风险投资演讲会。会前，公司负责人已经有了个人移动通信信息终端的保险单。临到会议结束时，公司负责人就走上演讲台向参加演讲的风险投资家谈了自己的创业思路。有个风险投资家听了他的“故事”后，就给了公司负责人一个电话号码说：“我们找时间再谈。”

之后，公司负责人连续 3 天给那个风险投资家打电话，都没有人接听，但公司负责人每次都耐心地留下语音留言。终于有一天，那个风险投资家主动给公司负责人打电话并约定了会面的时间、地点。当两人见面时，投资家说：“知道我为什么不接电话吗？这实际上是对你的一个测试。如果你连打电话的困难都不能够克服，我肯定不会找你。因为一个创业者必须有不怕困难的基本素质。”

公司负责人说，一些创业者不是没有实力，不是没有勇气，他们敢闯也敢干，但就缺乏一种不怕挫折、经得起磨难的精神和耐力。稍遇困难就止步不前，或怀疑起自己的能力，这种人是永远不可能获得成功的。

“创业者首先要相信自己及自己所做的事，然后就是要不断听从自己心灵的呼唤而不能靠所谓的理性的指引，这有点像掷硬币，你要一直掷下去，直到自己想要的那一面出现为止。”公司负责人说。

与美国风投打交道

所有道路和互联网路径都指向美国硅谷——或者说对于欧洲新成立的通信公司及其创始人来说，情况似乎如此。

硅谷的 eBay 以高达 39 亿美元的价格收购了 Skype 的 VoIP 服务（位于伦敦、卢森堡和爱沙尼亚的塔林），但美国的风险资本家们又开始在中欧地区网罗下一个大目标。

红杉资本合伙人迈克尔莫里茨无意中发现了由两位奥地利青年创建的 VoIP 公司——Jajah。红杉资本是谷歌、雅虎和 YouTube 最初的投资者之一。

但他的兴趣令这家新创企业的创始人之一丹尼尔马特斯感到惊讶：“当我们推出这种新型 VoIP 服务时，我们认为自己希望与欧洲的风险资本家合作，”“我们与规模最大的一家签署了框架协议，之后很突然的，迈克尔莫里茨找到了我们，与我们接洽。”

1. 条件：搬到加州

但有一个附加条件：“如果他在欧洲投资——这是红杉资本有史以来首

次在欧洲投资——我们就必须迁址到加州。我们迅速做出了决定,因为这是个一生中难得有一次的机会。”

后来,Jajah 将总部迁往山景城,距谷歌总部仅数百米之遥,同时像 Skype 那样,在卢森堡保留办公室,并在以色列一个中心进行研发工作。

乍看之下,红杉的要求似乎没有必要,但两位创始人能够发现和理解硅谷初创企业相比欧洲同行们的所有优势。

马特斯表示:“在这里,风险资本家的做法完全不同。在欧洲,他们表现得更像是一个银行机构——他们根据设定的进度标志,给你提供一小部分资金,如果你没有达到规定进度,你就得不到这笔钱。从始至终你都会面临资金问题。”

2. “慷慨”的美国风险资本

“而在美国,他们会问,未来两年有哪些开支,然后把这笔钱给你。他们说,你始终应该将重点放在业务上,而不是筹集资金上,这一点上有很大的区别。”

红杉 25 年来在硅谷打造出极佳的关系网络,对 Jajah 也有帮助,该公司已结识 Web2.0 社交网络的新创公司,希望借此将其技术整合进这些网络。

马特斯和另一位创始人罗曼沙夫似乎非常适应硅谷文化,两人合作默契,令人想到了谷歌的谢尔盖布林和拉里佩奇。

“罗曼和我在欧洲有些异类——我们不是常见的那种欧洲人,至少红杉是这么告诉我们的,”马特斯表示,“我们配合地很好,是完美的搭档。”

“他是个有创造力的家伙,负责市场营销,而我则把精力集中在数据、技术和财务方面,因此所有枯燥的东西都出自我手,所有令人兴奋的东西都来自于罗曼。”

他们两人是通过一个共同的朋友而结识的。沙夫卖掉了自己当时正经营的一家德国软件公司,而马特斯则出售了一家传媒业务及电子政府解决方案业务。

3. 创建 Jajah

他们痴迷于 VoIP 的种种可能性,在 2008 年才创建了 Jajah——这个名字来自 F. 贾贾哈瓦塔巴。据说,这位行为古怪的澳大利亚原住民曾在 wat-amba.com 网站上发布一份宣言,呼吁实现全球自由通信。