

3只眼 看资本 书系

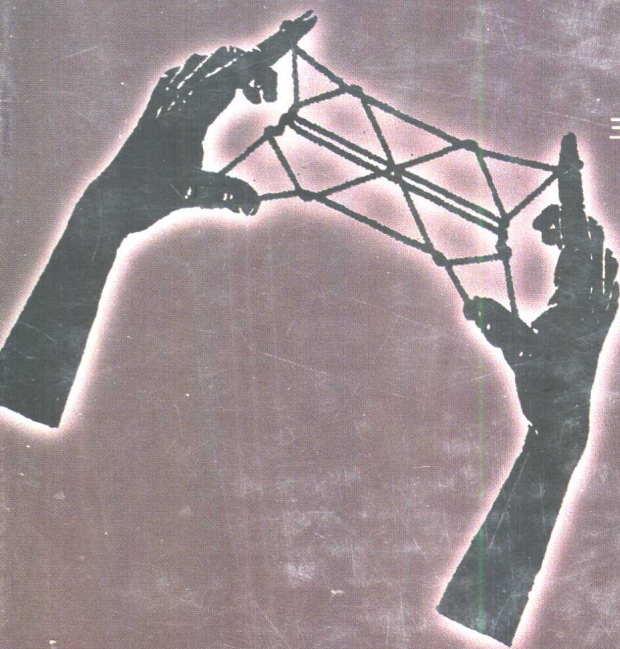
协作

XIEZUO

ZIBEN

资本

主 编 张忠元 向 洪



中国时代经济出版社

协作 资本

XIEZUO
ZIBEN

李忠鹏 师 帅 张晓立 编著



中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

协作资本/张忠元、向洪主编. — 北京: 中国时代经济出版社,
2002.1

(3只眼看资本书系)

ISBN 7-80169-112-1

I. 协… II. 张… III. 城市经济学 IV. F290

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 079587 号

3
只
眼
看
资
本
书
系

协作资本

主 编 张忠元 向 洪

编 著 李忠鹏 师 帅 张晓立

出 版 者	中国时代经济出版社 (原中国审计出版社)
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦 11 层
邮 编	100007
电 话	(010) 88361317 64066053
传 真	(010) 64066026
发行经销	各地新华书店经销
印 刷	军事科学院印刷厂
开 本	850×1168 1/32
版 次	2002 年 1 月第 1 版
印 次	2002 年 1 月第 1 次印刷
印 张	8.75
印 字 数	187 千字
印 数	0001-5000 册
定 价	19.80 元
书 号	ISBN 7-80169-112-1/F·041

版权所有 侵权必究

编者寄语

世界经济，正呈加速度发展的趋势。世界经济格局，正面临新的分野。资源，重新配置；人口，压力增大；环境，要可持续发展；财富，要重新分配；资本，要快速重组。贫与富、强与弱、败与胜的竞争越来越激烈。充满危机、挑战和机遇的未来展示在我们面前。

大家都已感到了生存竞争的激烈与残酷。

21 世纪是资本扩张、重组、较量、争夺的世纪，21 世纪是人类的创新世纪。

研究各种资本理论体系和丰富内容，科学地认识和掌握资本，促进资本的合理流动和资本的有效利用，是 21 世纪任何成功人士积累财富必不可少的重要实践课堂。拒绝接受这种课堂的实践和运用，金库将在您手中失掉，贫困的帽子将戴在您的头顶上。

致力于创新，将影响一个人的生存质量；致力于创新，将有助于推动人类社会经济的发展。21 世纪的资本论，涉及货币资本、品牌资本、人才资本、商机资本、科技资本、知识资本、管理资

100760



本、数字资本、精神资本、生态资本、交易资本和创新资本等多种领域的丰富内容。

《3只眼看资本书系》将给广大读者献上《人才资本》、《人居资本》、《信誉资本》、《谈判资本》、《品牌资本》、《体育资本》、《旅游资本》、《哈佛资本》、《教育资本》、《协作资本》十本，每本25万字左右。通过这些书，带您走进智慧丰富、营造资本、事业有成的空间，使您获得应有的社会地位和生存财富。

全书有超前议论，有启示叙述；有中外案例，有前瞻观点；有新思维、新理念、新创意、新角度、新策划。全套书针对性、创新性、实用性、操作性强，读后颇受启发，大大有助于您在新世纪中不断获得财富，并积累巨额利润；教您有效地重组资本，科学地运用资本，在资本扩张的世纪中，使资本不断地增值。

愿这套书在价值观念、意识形态、经济结构、思维模式、道德伦理以及人的生存方式、生活方式等方面，给广大读者新的思索、新的启示、新的智慧和新的力量。

书系编委会

2002年1月

前言

一则小故事是这样的：

有个人有一头驴和一匹马。一天，它们驮着货物赶路。驴累了，对马说：“我吃不消了，你多少帮我驮一点儿吧！”

马不愿帮驴的忙，不多一会儿，驴就倒地死了。

随后，主人把驴的货物移到了马身上，并在上面放了一张刚剥下来的驴皮……

马毕竟是笨坯。人就好比马聪明多了，懂得协作的道理。

美国南部的一个州，每年都兴办南瓜品种大赛。有一个农夫的成绩相当优异，经常是首奖及优等奖的得主。他在得奖之后，毫不吝惜地将得奖的种子分送给街坊邻居。

有一位邻居很诧异地问他：“你的奖项来得不易，每季都看你投入大量的时间和精力来做品种改良，为什么还这么慷慨地将种子送给我们呢？难道你不怕我们的南瓜品种因而超越你的吗？”

这位农夫回答：“我将种子分送给大家，帮助大家，其实也就是帮助我自己！”



原来，这位农夫所居住的城镇是典型的农村形态，家家户户的田地都毗邻相连。如果农夫将得奖的种子分送给邻居，邻居们就能改良他们南瓜的品种，也可以避免蜜蜂在传递花粉的过程中，将邻近的较差的品种转而传染自己，这位农夫才能够专心致力于品种的改良。相反，若农夫将得奖的种子私藏，则邻居们在南瓜品种的改良方面势必无法跟上，蜜蜂就容易将那些较差的品种传染给自己，他反而必须在防范外来花粉方面大费周折而疲于奔命。

其实，聪明的何止是这位农夫。在今天，为了应对动荡的市场环境，弥补资源缺口，许多企业打破了过去“同行即是敌人”、“汉贼不两立”的规则，纷纷寻求同行之间的相互支援，刀枪暂时入库，歃血为盟。

合作障碍本来就较小的上下游企业之间自是不甘落后，打开了视交易对方为对手的心结，将“联姻”活动演绎得波澜壮阔。

这有两方面的意味：一方面，协作资本已不再是被人冷落的“灰姑娘”；另一方面，协作资本攸关企业的生死存亡。

协作资本应如何积累？协作资本该怎样运用？许多企业渴盼解决的这两大问题，就是本书关注的焦点。

本书在编著过程中，四川生殖卫生学院向洪副编审、南京大学保健云经济学博士后、西南财经大学杨明洪经济学博士后、廖民生经济学博士、军事经济学院胡金林经济学博士、成都理工大学经济学副教授陈文文和曾建明、四川师范大学刘成绪经济学教授、电子科技大学张先迪教授、中央党校陈钊博士参与了写作大纲的讨论，并编著了部分内容。在此，表示谢意。

只眼看资本书系

《人才资本》

《哈佛资本》

《谈判资本》

《品牌资本》

《信誉资本》

《人居资本》

《体育资本》

《旅游资本》

《教育资本》

《协作资本》

3只眼 看资本 书系

总 策 划 林晓靖 张云峰

主 编 张忠元 向 洪

执行主编 张日新 张 强 胡金林

副 主 编 李向前 朱 犁 王俊佳

陈万江 曾建明 干鸣丰

游 勇 陈 平

编 委 张忠元 张日新 张 强

向 洪 王俊佳 张智翔

杨明洪 廖民生 游 勇

朱 犁 张翠芳 干鸣丰

舒代宁 刘 芳 向泽英

陈万江 曾建明 胡金林

目 录

1 /	第 1 章 飙升的协作资本
3 /	一、协作
5 /	二、协作资本
6 /	三、协作资本的价值
12 /	四、协作资本价值的彰显
14 /	五、将协作资本纳入企业战略
21 /	第 2 章 信任:协作资本的基础元素
22 /	一、不完备契约与信任
24 /	二、信任的特征
25 /	三、信任在协作中的两面
29 /	四、超越诚实
32 /	五、从权力之争到互信
35 /	六、打破不平衡
40 /	七、信任软化强硬
43 /	八、构筑信任,改善绩效
45 /	第 3 章 蛛网:协作资本的根本元素
46 /	一、何为蛛网
47 /	二、蛛网的魔力
50 /	三、蛛网的形式
52 /	四、公司虚拟化与蛛网
56 /	五、策略性角色的塑造
58 /	六、塑造成功的决定性因素
61 /	七、适应成功的决定性因素



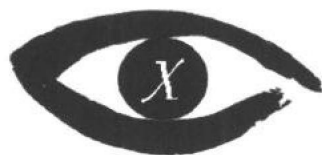
62/	八、正确的态度与行动
64/	九、生命周期不同阶段的应对
77/	第4章 集群：协作资本的重要元素
78/	一、位置悖论中的集群
80/	二、集群：竞争优势的泉源
84/	三、集群的生命历程
87/	四、集群中的劲舞
92/	第5章 伙伴选择力：协作资本的关键元素
93/	一、选择“正确”的伙伴
95/	二、战略配合
99/	三、文化配合
102/	第6章 运营控制力：协作资本的核心元素
103/	一、管理的艺术
105/	二、彼此调适
113/	三、克莱斯勒的延伸管理
129/	四、危机中的振拔
145/	第7章 竞合时代与敌共舞
146/	一、黑白不再分明
147/	二、竞合关系的来源
150/	三、竞合关系的类型
153/	四、竞合基本舞步
154/	五、竞合关系的管理
158/	六、成功的故事
159/	七、竞合关系的代价和风险
160/	八、谁能从竞合关系中获取最大利益



161/	九、产能共享 虚实交攻
165/	十、协力破壁
168/	十一、携手缔造标准
180/	十二、化干戈为玉帛
186/	第 8 章 知识协作
187/	一、知识协作的过程
192/	二、化知识协作为竞争利器
200/	三、以学习改变平衡态
204/	第 9 章 业务外包无极而太极
205/	一、狂飙突进
206/	二、颠覆与创造
209/	三、外包获益的状态
216/	四、制造外包
221/	五、IT 外包
229/	六、技术创新外包
232/	第 10 章 从“上帝”到“我们”
233/	一、顾客变员工
240/	二、关系营销
243/	三、联强国际与顾客共创双赢
249/	第 11 章 品牌协作
250/	一、品牌授权
255/	二、品牌嫁接
257/	三、共同品牌
261/	四、成分品牌化
267/	参考文献

第 1 章

飙升的协作 资本



18 世纪苏格兰哲学家大卫·休谟对人类本性发表议论：“你的包谷今天熟了，我的明天才熟。对我们俩而言都有利的做法是，我今天应帮你收作，而明天你应当帮助我。但我对你并无特别的好意，也知道你也不会对我好到哪里，所以我不会花时间考虑你的问题；那么为了你可能在未来给我的回报而在今天去帮你呢？我知道我肯定会失望的，我等待你的感谢和回报也会是白费心机。那么现在我只能让你一个人去收获吧，你也一定



会用同样的方式待我。季节往复变迁，我们俩都会因丧失了相互信任和彼此的安全感而最终一无所获。”智慧的休谟实在是太过悲观。今天，企业之间的协作热浪灼人，伙伴关系发展大行其道，便是最好的反证。



一、协作

根据资源或能力理论，决定企业生存和发展的最关键条件不是其现有的竞争优势，而是其能否获得资源和能力。因此，如果一个具有高度竞争力的企业过度经营，即资源消耗殆尽，它就无法生存；另一方面，如果一个不活跃的公司是一个大的、宽容的集团的一部分，只要母公司认为向它提供必要的资源是值得的，它就能生存下去。

企业获取资源和能力有三种方式：一是协作；二是收购；三是内部开发。

协作是企业之间进行资源交换与创造而形成的长期协议，它超出了一手交钱、一手交货的市场交易，但又未达到合并的程度。

协作是扩大范围（如市场范围、产业范围、纵向范围）而不扩大企业的方法，也是一种不用实际合并就可取得纵向一体化效果的低成本和特色优势的手段。同时，它还可以克服纯粹独立企业之间协调的困难。由于协作是长期关系，因而同一个协作伙伴比同一个独立的企业能进行更为密切的协调。当然，这些是要付出代价的，有时甚至是昂贵的代价。

当需要对市场具有一定的敏感性，价格机制仍很重要，信息泄漏的风险程度可以接受，规模经济和财务风险都比较高，资源有限以及灵活性很重要时，通过协作获取资源将优于通过收购和内部开发获取资源。

图 1—1 表示的是最适宜于协作的一些基本条件。一般



情况下，如果资源和能力有限，每项活动的战略重要性较低，公司就应该购买这些资源或能力，即使该公司能够以行业中最优的效率生产它们。这样一来，公司就可以节省出一定的资源，将其集中运用于至少具有中等战略重要性的活动中，运用于中等水平能力上面（相对于行业中的最佳水平）。当公司的能力处于中等水平时，它就应该将资源集中于战略重要性很高的领域。

活动的 战略 重要 性	高	协 作	内部开发	内部开发
	中	协 作	协 作	内部开发
	低	购 买	购 买	购 买
		低	中	高

与行业最佳水平相比较的能力

图 1—1 协作矩阵

因此，有三种状况，可以通过协作获得最优的发展。这些状况是：活动具有中等的或很高的战略重要性，但是公司在其中的能力处于低的水平；第三种状况是活动具有中等的战略重要性，而相对于行业中的最佳水平，公司的能力仅仅是中等水平。在这些情况下，如果能够找到具有互补能力又彼此需要的合作伙伴的话，协作将是最佳形式。

概括地说，协作具有股权式和非股权式两种类型。组建合资公司是股权式协作的典型形态。联合研发、联合制造、