

INVO

· 解读 CEO ·

联盟能力

优化合伙关系的价值

罗伯特·E·斯伯克曼 著
林恩·A·伊莎贝拉
托马斯·C·麦卡沃伊
仇海清 王晓东 译

南方出版社

ALLIANCE COMPETENCE

Maximizing The Value
of Your Partnership

联 盟 能 力

优化合伙关系的价值

罗伯特·E·斯伯克曼
林 恩·A·伊莎贝拉 著
托马斯·C·麦卡沃伊
仇海清 王晓东 译

图书在版编目(GIP)数据

《联盟能力——优化合伙关系的价值》(美)罗伯特·E·斯伯克曼等著
仇海清等译 - 海口:南方出版社,2003.4 《解读 CEO 丛书》

I.联… II. ① 斯… ② 仇… III.企业领导学-IV F 272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 028694 号

《解读 CEO 丛书》

《联盟能力——优化合伙关系的价值》(美) 罗伯特·E·斯伯克曼 等著
仇海清 译

南方出版社出版发行

(海南省海口市海府一横路华宇大厦)

柯达印务有限公司

850×1168 毫米 开本大 32 印张 10.75

印数 1000 册

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

ISBN7-80660-809-5/F·19

定价:22.00 元

(全套三册 66.00 元)

如有印装质量问题可向承印厂调换

“如果某个合伙人更好地弄懂了联盟在商业战略中扮演的角色的话,那么,他能围绕着一一种联盟引发的需求和利益进行深入的战略会谈,会有一种更高级的选择合伙人的方法,在以后的道路上冲突会更少一些。”

——摘自《联盟能力》

罗伯特·斯伯克曼博士是弗吉尼亚大学达登商学院的商业管理教授。他撰写和编写了6本书,包括3次再版的《MBA 便携》。

林恩·伊莎贝拉博士是达登商学院商业管理的助理教授。她的文章见载于《哈佛商业研究》等。

托马斯·麦卡沃伊博士是该校的荣誉退休教授。原先是Corning公司的副主席和首席运营官(COO)。

- Dell 电脑公司在与 Inter 和 FedEx 形成一种联盟时,使 PC 机市场发生了革命。通过这种合伙关系,Dell 能够最大限度地满足客户需求,比他的大多数竞争对手更快地运送电脑。

- 在每个月损失约 100 万美元的情况下,USAir 决定与 British Airways 抱成一团。通过这种联盟,USAir 成了航空业的一个全球性的主儿,并且由于共同采购服务、燃料、航空器等,两家公司能够在年度成本中节约数百万美元。

在对全球性公司持续 5 年的研究的基础之上,本书对构建联盟能力的基础提供了独特的见解。这些能力使企业有了可持续的竞争优势,这种优势将有助于企业在全全球市场的竞争中更有成效。通过实际的“战争故事”,联盟往往碰到的问题和挑战显露了出来,同时也提出了在演变周期中加以管理的具体建议。

在检查了所有有效的研究成果之后,作者介绍了一种他们开发的被称之为“没有责怪的审议”(NBR)的方法。这种合作的、非判决的方法有助于联盟建设性地面对可能会出轨的时期。这种方法给双方的联盟经理人员和战略发起人创造了一种客观的、非威胁性的、没有负担的机会,使他们能够提出、调查和审议严重的问题。它还允许合作双方核对联盟的富有生机的体征,作出一种使整个系统协调一致的决策。这种方法是化解冲突的最积极的方法。

本书的观点、活生生的案例和研究成果将使你掌握必要的工具和诊断方法,物色到潜在的合作伙伴,创造一种成功的联盟。

“本书探讨了进入复杂的联盟关系时必须提出来的微妙的和捉摸不定的东西,有思想,有经验。必读书!”

——Lawrence M. Small, Fannie Mac
公司总裁 / 首席运营官

“从全球性的服务企业到新兴的电子商务公司,未来公司的兴衰存亡将取决于他们管理自身的联盟战略的成效。本书是一座金矿,有重要的观点、有用的建议和实际可以对照的东西,将帮助你以自己的爱好玩游戏。读一读,更重要的是,用它来开发你自己的联盟能力。”

——Benjamin Gomes Casseres, Brandeis University
工商管理硕士项目主任,《联盟革命》的作者

“本书给我们提供了基础学习的一个框架,是我见到的最棒的一本书。这是寻求成功的联盟的人的一本必读书!”

——Dr. Stephan Kessel, Continental AG
公司行政委员会主席

“在联盟成为组织的至关重要的东西的时代,所有的合伙人必须理解和致力于联盟的成功。本书澄清了这些问题,提供了取得成功的工具。对今天的商业世界中的任何人来说,都是一种非常有价值的资源。”

——William Mustain, Comdial
公司总裁和首席执行官

“本书抓住了把联盟当作一种战略武器所碰到的机会和难处的要害。我衷心地把它推荐给正在着手一种战略性的联盟战略的人。”

——James R Houghton, Corning Incorporated
退休委员会主席

“联盟要求有共同的目标,共同的价值观和一种超乎寻常的信任。凭借显然是亲历亲为的专业知识,作者完成了一项杰出的工作,抓住了联盟这样一种困难的活动的微妙之处,同时提供了使联盟开动起来的宝贵的原则。”

——Juan Grau, Bacardi - Martini, North America
前任首席执行官

鸣 谢

本书是一种联盟和联盟旅程的结果。我们每一个人都是从各自不同的角度研究联盟的。这些不同的眼光从本书丰富的思想和相互补充的经验与理念中体现出来。毫无疑问,我们每一个人都从我们同事的撰述中吸取了营养,我们每一个人都提高了我们的合作的和个人的“玩的水平”。无疑,由于我们经历了这种联盟旅程,我们对整合各自独特的观点的难度和碰到的挑战报以更大的感激。

达登商学院联盟研究团队组建的 1993 年早些时候,我们的旅程开始了。从那时起,达登商学院基金会(Darden School Foundation)和总经理研究开发国际联合会(International Consortium for Executive Development Research, ICEDR)的支持起到了至关重要的作用。曾任达登商学院院长、现在是巴伯森学院(Babson College)院长的李·希格登(Lee Higden)和特德·斯奈德(Ted Snyder)院长对我们的工作非常支持,我们非常感谢他们的鼓励和对我们的推动。ICEDR 给我们最初的野外研究提供了资金,使我们能够把他们的成员公司当作研究的参与者。ICEDR 及其成员公司对这项研究的成功十分重要。ICEDR 的道格·理德(Doug Ready)和乔安妮·赫林(Joanne Hering)俩人的持续不断的和热情的支持同样十分重要。随着研究的展开,我们对他们的评点和坚定的支持表示最诚挚的感谢。

我们还要逐一感谢达登商学院总经理教育项目(Executive Education)方面的有关人员。前任和曾任总经理教育项目负责人的雷·史密斯(Ray Smith)和布兰德特·艾伦(Brndt Allen)给了我们鼓励和支持,令人敬仰。从最初的案例研究(case study),直到创新教学法(innovation pedagogy)和一系列的独特的教学经验,他们将我们的学术研究导入了课堂教学。最重要的是,参加达登商学院的总经理开发项目的经理们每天都在致力于创造一种鼓励和促进学习的气氛,尤其值得赞誉。没有他们的努力工作和奉献,就不可能有本书的许多实践依据。

我们还和其他的经理人员和公司打过交道,或者说有机会从中学习。本书也由此汲取了营养。在达登商学院,我们总经理项目的一个成果是,我们与来自全球各地的数百名总经理谈论着各种故事,听听他们的说法。对以往参加了CSA (Creative Strategic Alliances and Partnerships)的所有的人,我们都报以感激。此外,我们还要感谢多年来曾经有过交往和共事的许多经理人员。他们在试图建立自身的联盟能力的过程中提出了许多问题和挑战,我们和他们一道分享观点,携手并进。这些互动促成了我们的思考,有许多学习成果(正面的和负面的)被吸收到书中。我们感谢这些经理人员的坦率,感谢他们对我们的工作和思想的接纳,感谢这种与世界各地的各种各样的公司交往的机会。我们不可能一一例举这些公司和个人,感谢你们的支持,余愿足矣!

多年来,还有许多人呆在幕后。没有他们的努力,也不会有本书。罗伯特学院(Robert)的行政助理德比·夸尔斯(Debbie Quarles)承担了本书的终校样工作。这么些年来,她想方设法,协助制作了许多文章,在调研开发和数据采集方面起到了助手作

用。社会学在读博士约瑟夫·斯皮尔(Joseph Spear)成了我们这个联盟项目自始至终的“数据小子”。乔(Joe)分析了本书出现的所有数据,对不断碰到的紧巴巴的最后的期限,他总是笑脸相待。本校的博士生,现在是德克萨斯技术学院(Texas Tech)助理教授的杰尹·拉姆(Jay Lambe)对我们论述临时性的联盟的一章进行了知识开发,使我们对联盟能力的概念的最初思考有了大致的轮廓。在读博士尼克拉斯·迈尔(Niklas Myhr)促进了对供应链管理一章的思考。研究助理杰恩·吉本斯(Jean Gibbons)协助开发了许多表格和数据,对许多论题和问题进行了背景研究,压力之下,条分缕析,幽默以对。

我们对现任达登商学院讲师的特德·福布斯(Ted Forbes)尤为感激。正是他首倡罗伯特与林恩的“联盟”。特德是达登商学院1993级的工商管理硕士,他看出了我们在论题兴趣方面的互补性,建议我们谈谈。他成了该项目的第一个研究助理和非同寻常的案例撰稿人。作为达登联盟团队不可或缺的4个成员之一,特德对我们的工作做出了无私的贡献,多年来一直提供真知卓见,强化了与业界的沟通。他是一个好朋友,与他合作是一种乐趣。对达登商学院的其他同事,我们愿意逐一表示感谢。林恩希望谢谢她的同事和朋友:琼·韦斯特(June West),珍妮·雷德卡(Jeanne Liedtka),帕特·韦汉恩(Pat Werhane),杰夫·德瑞法斯(Jeff Dreyfus)和苏珍·奥恩斯坦(Suzyn Ornstein)。在写作之前和进行的过程中,他们给予了友谊、鼓励、支持和咨询。

罗伯特对提供咨询、建议和愿意倾听酝酿中的观点的一些人心存感激。佩恩州立大学(Penn State University)的戴夫·威尔森(Dave Wilson),达登商学院的鲍勃·布鲁纳(Bob Bruner),爱德·

戴维斯(Ed Davis)和保罗·法里斯(Paul Farris)对他多年来的思考定型起到了帮助作用。合作撰稿人之一的汤姆·麦卡沃尹(Tom MacAvoy)成了一种有价值的联盟资源,一个极好的朋友和一种智慧之源。

汤姆要对来自 Corning Incorporated、Corning 的许多合资公司和联盟中的同事表示感谢,特别是提供了案例和咨询的艾莫(Amo)、杰米·霍顿(Jamie Houghton),迪克·杜鲁德(Dick Dulude),福里斯特·比姆(Forrest Behra),鲍勃·特里希尼(Bob Turissini),阿尔·道森(Al Dawson)和李·威尔森(Lee Wilson)。他还对布兰戴斯大学(Brandeis University)的本·戈麦斯-卡瑟尔斯(Ben Gomez - Casseres)表示感谢。本丰富了他对所有联盟组合中的战略联盟的思考。

除了达登商学院和其他大学许多同事提供的建议和咨询,我们与业内经理人员的交谈得到的见识之外,任何错误和缺失都是我们的失职。我们努力地分享我们的思考,以一种令人信服和井井有条的方式表达这些思考。5年前,达登商学院的联盟项目启动时,我们各自的联盟旅程汇合到了一起。我们的旅程还会继续,本书就是我们的思想约会的证明。

罗伯特·E·斯伯克曼
林 恩·A·伊莎贝拉
托马斯·C·麦卡沃伊

Alliance Competence

—**Maximizing the Value of Your Partnerships**

**Copyright © 2000 by Robert E. Spekman,
Lynn A. Isabella, and Thomas C. Macavoy**

All rights reserved.

Published by John Wiley & Sons, Inc.

前 言

说联盟在企业范围内处处皆是几乎淡化了它们对全球商业行为的真正影响。联盟战略铺天盖地,正在从传统的、旧式的、炫耀纵向整合的企业延伸到新的、以合伙关系进行全部商业活动的数字化公司。在密歇根州(Michigan)里弗鲁日(River Rouge)的 Ford 汽车制造厂,煤炭、铁矿和沙子从工厂的一头进入,汽车从另一头出来的日子一去不复返了。今天,Chrysler 公司所售商品的成本超过了 65%,它更多地成了一个装配者,不只是汽车制造商。把纵向整合的重工业企业与因特网和电子商务领域里联盟成了规则而不是例外的无数新企业作番比较。Dell Computers 通过与 Intel 公司和 Federal Express 建立合伙关系,使个人电脑市场发生了革命性的变化,它比大多数主要的竞争对手都要更快地提供针对性服务和交付电脑。事实上,FedEx 谈到,它已成为 Dell 公司时速达 500 英里的空中仓库。

联盟使企业有可能灵活地越过一种技术的趋同性。按定义,这种趋同性意味着,没有一家公司拥有在发展中的市场中进行卓有成效的竞争所需要的所有技术工具或专门知识。但是,每一家

公司都可以通过联盟网络捕获和提供价值。这种价值从经济的各个部门得到实现,其标志有:市场和/或技术准入,开发新技术,创建新企业,通过新工序优化成本或调节规模和范围等等。简单地说,联盟允许企业获得它单独获得太慢或成本太大的好处。

然而,利用这种价值也有代价。企业必须牺牲某些自主性,要参与共同决策和控制。联盟伙伴不能采取自上而下的命令和思想控制的做法,它们行不通。合伙方再也不能只盯着自身利益,必须寻求对各方都有好处的规定。“控制”的概念不适用了,联盟对话中,诸如“影响”、“教育”、“说服”和“合作”这样的词描述了作业是如何完成的。

我们可以把本书看为“第二代”论述联盟的著作,它对联盟的讨论上升到了又一个水平——联盟能力的概念。我们对联盟能力有兴趣在于,我们观察到,许多联盟发挥不出自己的最大潜能。这些联盟只是实现了一点点可能的价值。我们发现,联盟的战略意愿美伦美奂。合作伙伴的选择慎之又慎。可是,可以预期的增创价值的能力从未体现出来,合伙人日益沮丧。冲突的反常效果暴露出来了,最终侵蚀而不是创造了价值。

在我们观察这类难处时,一个关键的但未被认同的变数似乎是联盟管理程序。失误出现了,因为企业缺乏联盟能力。也就是说,它缺乏寻找、培育和管理合作伙伴的技能,虽然合伙人有一致的目标,对联盟意义有同感或有能力使各自摆出的技能最大化,可是,问题要比选择合伙人或有能力参与有意义的审计(due diligence)大多了。

同样重要的是,许多管理人员赞赏联盟,试着作出了支持联盟和与联盟相应的行动,但是,这些有个性的人遇到了极大的挫折。

这种挫折直接与他们所在的企业的结构、程序和系统障碍绞在一块,最终抑制了亲联盟技能的成长。管理人员与他们认为需要开发这些技能、企业不能促进和支持他们的努力之间的不协调对建立一种有联盟准备的文化不是好兆头。

部分地看,联盟能力是个人技能与强化、鼓励和支持企业范围内的亲联盟思维和行为的企业品质相作用的一种结果。这些能力成了企业结构的某个部分,嵌植到它的文化中。我们的前提是,有联盟能力的企业会比其他企业有更高的运作水平,在全球市场中将保持一种可持续的竞争优势。

在后面的章节中,我们概述并讨论了联盟能力的基础。本书首先提了一个问题:“联盟能力对合作伙伴意味着什么?”我们邀请读者在阅读过程中积极考虑回答这个问题。第一章和第二章是介绍性的,为以后的内容确定了步骤。这两章定义了战略联盟,联盟范围,以及战略意图对联盟发展的重要性。

第三章着眼于企业的现存障碍和关系。弄懂关系管理对联盟发展和联盟能力施加的力量构成了本章的基础。本章还提供了在生意和关系之间取得精密平衡的具体步骤。经理人员可以用我们提出的步骤来支撑联盟平衡的关系面。联盟管理部门的角色是本章的另一个主要着眼点。

第四章提出了联盟精神的概念,这种隐含的心理契约体现了它对合伙人的意义。我们阐述了联盟精神的力量和建立一种强有力的精神的途径。精神在很大的程度上确立了婚约规则。这种规则支配了合作方将如何互动,支配了与另一方的交往。

第五章描述了静电的力量,这种现场的背景噪音会潜在地侵蚀一种联盟的稳定性。我们讨论了静电的来源,它们也是消除静

电的有害影响的途径。有些静电可以管理,有些静电比联盟还大,成为背景空间的一个部分,联盟要在这样的空间中做自己的生意。不论哪种情况,知道“噪音”影响着联盟有助于管理人员更好地调整自己的行为,校正自己的预期。

第六章着眼于联盟一生中经历的问题和挑战。本章论证了联盟在某些关头往往面临的问题和挑战,并且就整个演变周期的管理提出了具体建议。联盟的成长和发展经历了一系列可定义的阶段,每一个阶段必须与独一无二的挑战和管理问题作斗争。

第七章着眼于联盟冲突。我们讨论了冲突的根本原因,提出了解决冲突的一般方法。本章的核心是一种程序,我们称之为“**没有责怪の审议**”(The No Blame Review[®])。这种程序是我们的研究成果,有助于联盟建设性地面对脱离轨道的时期。联盟还会有新的冲突,本章讨论了中止合同(exit contracts)的得失利弊。

第八章强调了联盟管理者的角色。我们探讨了联盟管理人员在一个联盟的整个生命周期中所需要的技能和能力。本章的核心是一个明确的前提:开发联盟管理人员,大踏步地向前,你的公司才会有联盟能力和适合未来管理需要的必要技能。不过,一支强有力的联盟管理团队不足以使该企业被认为有联盟能力。

第九章通过聚焦联盟能力——它是什么,如何具备这种能力,汇总了各种观点。如果联盟企业要开发并且培养一种支持亲联盟的行为的话,结构、程序和系统之间需要配合一致。此外,结合联盟能力的概念,还简要讨论了均衡记分卡(the balanced score card),该表说明了有能力的联盟如何影响了公司业绩。

第十章包括了三个特殊的联盟案例:研究工具的联盟,快速的联盟,与供应链相关的联盟。我们突出了这些联盟类型,并且表

明,每一种类型如何在本书的一般框架内实现了特定的目标。越来越多的管理人员正在发现,可以更好地完成研发和创新,快速产业的联盟有某些具体特点,按一种供应链链接企业往往会有竞争优势,因而,每一种联盟的重要性增长了。

最后,第十一章强调,开发联盟能力不是通常的生意。许多企业有必要进行实质性的变革,管理人员应该作好大规模变革的准备。本章讨论了实现这些变革所需要的步骤。

我们交谈过的一位联盟管理人员谈到,“今天和明天都需要联盟”。我们同意此说。联盟有助于企业把今天的生意做得更好,有助于企业抓住未来的机会。联盟能力不是管理部门可见可不见的东西。联盟能力是未来商业的核心。

罗伯特·E·斯伯克曼
林 恩·A·伊莎贝拉
托马斯·C·麦卡沃伊