

企业兼并已经过时



联盟合并风头正劲

商业资本扩张之道

企业联盟



奔驰与克莱斯勒、波音与麦道的超级联盟，构成了汽车、航空业巨头的诞生。从外国看中国，企业兼并、重组已是旧的话题，联盟才是当今企业的出路。

天地出版社

现代企业生存之道

企业联盟

李忠鹏 著

中央财经大学

登录号

4613

F271/72

企业联盟

李忠鹏 著

特约编辑 李卫

责任编辑 段英

封面设计 阿乐

版面设计 艾吉

出版发行 天地出版社

(成都市盐道街3号 邮编 610012)

印 刷 犀浦印刷厂

版 次 1998年7月第一版

1998年7月第一次印刷

规 格 850×1168毫米 1/32

印张 12 字数 250千

印 数 1—5000册

定 价 23.80元

ISBN7-80624-193-0/F·07

前 言

从竞争到竞合

湛蓝的天空，远处的群山，急促的马蹄声，单人独骑飞奔而来，太阳在马刺上映出炫目的闪光……。好莱坞西部片中这个怀揣六响左轮手枪、不知从何处冒出来、又将去何处同“坏蛋”决一死战的孤独牛仔，不是别人，正是赫赫有名的——企业。

长期以来，独行侠主宰、控制着企业。这些企业敌我界线分明，奉“他人就是地狱”为圭臬。在它们看来，“成者为王，败者为寇”，你死我才能活，你赢我必输。它们孤军奋战，尤好正面进攻。强大者雄心勃勃，杀气腾腾，企图用敌人的白骨垒造出一个“我即天下”的世界。弱小者或者明知力不能敌也要强行出击，或者潜伏爪牙伺机杀出，或者东躲西藏苟且偷生。它们的竞争一如以下描述的丛林法则：“每天早上，一只非洲瞪羚一醒来，便知道自己必须跑得比最快的狮子快，不然就一定送命。每天早上，一只狮子一醒来，便知道自己必须跑得比最慢的瞪羚快，否则就会饿死。不论你是狮子或是瞪羚，太阳一出来，你最好就飞奔！”

然而，在现代，好斗的独行侠已是疲惫不堪，你死我活地争夺市场占有率的“零和竞局”“负和竞局”被打破。且看这样一组镜头：

一次,苹果电脑的创办人之一的贾布斯在电视上公开批评微软的产品“格调不高,品质三流”。一年后,在波士顿苹果大会场,贾布斯以非官方苹果领导人的身份,宣布微软投资苹果电脑 1.5 亿美元,并介绍微软总裁比尔·盖茨在大屏幕上和苹果的死忠分子见面。仇人相见分外眼红,有些苹果的保皇派,对着屏幕上笑容满面的盖茨表示不满。贾布斯对此颇不以为然,他深有感慨地说:

“为了要苹果成功,并不一定非要微软失败不可。”

真是:人事幻化,沧海桑田。转瞬之间,贾布斯变成了“竞合”——既合作又竞争——的忠实信徒。所以有人说,商场如战场的时代已经过去,现在是战争与和平的时代:不是托尔斯泰“战争完了接着和平,和平之后又是战争”的时代,而是同时且战且和、策略运用的时代。

的确,纵观今日商场,企业之间的合作如火如荼地开展起来。合作对象的选择不限国家和地区,不论规模的大小,也不限对方在供应链中所处的位置。合作时间更是长短不拘:有的只是数月,有的长达数年。合作的目的也是千差万别:有的公司拉人结盟,只是为了打一场遭遇战;有的公司为了打入新市场,与人合伙建立一个桥头堡,达到目的即拆伙;有的公司则以结盟为前奏,以便购并合伙人的资产。不论合作时间持续多久,也不论目的如何,重要的是企业与企业怎样成为一个好的盟友、好的合伙人。合作能力已是企业的一种重要资产。具体言之,处在激烈竞争的经济中,一家公司若具备创造及维持与他人合伙赚钱的能力,无异凭添一项竞争利器。

竞合(“竞争性合作”的简称)克服了独行侠“竞争者第一”的观念所带来的两个方面的负面影响:一是把竞争对手视为

前 言

纯粹的“敌人”，为了取得竞争上的优势和市场上的成功，不惜任何代价，不惜采用各种手段，欲置对方于死地，结果常常是两败俱伤；二是划地为牢，不能超越企业自身在资本、技术、管理、营销等方面的资源局限，不能借力和使力，整合外部的资源。

乘着竞合劲厉的风，企业企业联盟这辆特别快车已经出发。只有跨上它，企业才不致成为时代的弃儿。

知识就是力量。比知识更有力量的，是智慧。企业要成功运用企业联盟，不仅需要知识，更需要智慧。

对于中国企业来说，运用企业联盟的前提是培养合作精神，建立合作文化。因为现实中“一盘散沙”、“二人成虫”、“三个和尚没水吃”、“大而全”、“小而全”的状况触目即是。为此，本书的使命是双重的：一方面探讨企业企业联盟的科学和艺术；一方面则是介绍国外优秀企业重组、联盟的事例，以推进中国企业合作文化的发展。

目 录

第一篇 企业联盟的艺术

第一章 企业联盟:企业新生态	3
一、企业联盟的性质	3
当企业双方或多方改变各自的经营方式,互相整合,一起控制它们共有体系的某个部分,并且共享利益、共担风险,就形成了企业联盟。其最根本的特征,在于它是“竞争性合作组织”。	
二、企业联盟潮涌逐浪高	7
历史之页翻到本世纪 70 年代之后,企业联盟征服了难以数计的公司,使企业联盟蔚为高潮。	
三、孕育企业联盟的母腹	21
近若干年来,出现了大量的促进企业联盟繁衍的外在因素。其中,最重要的力量是爱好和市场的全球化、高技术及其产品的迅速扩散和更新周期的缩短、实现规模、范围和学习机会的发展、国际经济动荡加剧、生活中所有方面的不确定性增强等。	
四、企业联盟成长的引擎	23
企业联盟能够勃兴,根本原因在于它能创造	

巨大的、独特的价值。比如,降低交易成本,实现资源互补、费用分摊,避免无谓竞争,强化竞争力,顺应大市场营销需要,等等。

五、联盟,还是收购,或内部开发 27

当需要对市场有敏感性,价格机制仍很重要,信息泄漏的风险可以接受,规模经济和财务风险比较高,资源有限及灵活性十分重要时,企业联盟是最佳的组织结构。

六、企业联盟对中国企业的特别意义 29

建立企业联盟,有助于中国企业克服“大而全”、“小而全”的痼疾,抑制过度竞争,迎接外资的挑战,强化在世界市场的竞争力,并克服规模“原子化”造成的不经济。

第二章 企业联盟的合作形态 31

一、有形的合作关系 31

有形的合作关系包括五种:市场、生产、采购、技术和基本设施。合作关系最终是来自企业之间的各种类型的共同之处。

二、无形的合作关系 40

当企业之间转让专门技术时,便形成了无形的合作关系。如果转让专门知识或技术能使企业降低成本或提高技术水平,无形的合作关系便创造出竞争优势。

三、多元化的企业联盟方式 43

适宜的联盟方式是企业联盟保持整体性和内

在有机联系并达到有效运作的前提。相互持股、合资、平衡投资、共同研究、合作营销及特许权转让等,都是企业联盟的方式。

四、企业联盟的演化 47

如果联盟停止演化,它就走上了衰退之路。联盟的成功演化决定于公司之间协同效果的实现,以及合作伙伴无法单独实现的可持续竞争优势的建立。

第三章 择偶与恋爱 48

一、以貌取人酿苦酒 48

有的公司一旦遇上表面上和“梦中情人”吻和的潜在盟友,便害怕失去机会,常撇开财务评估和策略分析,不愿花费时间去认识对方,迫不急待欲结百年之好,结果往往不是一厢情愿,空耗“表情”(资源),就是嫁错对象,酿成悲剧。

二、认识自己,确定目标 49

企业要选择好合作伙伴,第一步应当是了解自己的事业及所属环境的事实,然后据此确定是否有必要联盟,联盟的目标是什么,并进而确定应当与什么样的公司结成合伙关系,以及合作的方式与程度。

三、沟通中确定合适对象 51

选择合适的联盟伙伴有8个尺度:推动力、互助性、能相处、双赢、整合性、成长性、集中焦点和一致性。

四、加值谈判	55
传统的谈判规则告诉人们：让谈判对手猜测；以强势地位主导；尽量运用谈判伎俩和陷阱……。然而，这种一输一赢的谈判观念已经落伍了。这里提出一种突破性的谈判方法，能够为谈判双方增加价值，同时维持双方良好的合作关系。	
第四章 订 约	64
一、拜见亲朋	64
双方高阶主管在达成水乳交融的关系和合作的共识之后，应得到公司员工及股东的正式或非正式认同，甚至应得到合伙人“其他关系”的认同。	
二、海誓山盟	65
有工作可做，合作关系才有可能开始。只流于空谈的求爱，时间拖得越长，双方变心的可能性愈大。	
第五章 料理家务	68
一、广泛参与的问题	68
联盟其实就是一项新的冒险行动，整个过程充满不确定与非预期的障碍。双方合作的对象不限于高层主管，中下阶层人员也要通力合作，联盟事业才有可能成功。	
二、发现差异	70
差异并不因为双方合作而消失；关键是要妥善管理，不让差异对合作关系造成负面的影响。	
三、尊重与抱怨	71

目 录

只要有诚意解决差异,双方一定会互相尊重,
并通过沟通过程肯定合作的必要性。

第六章 彼此调适 73

一、学习与人合作 73

合伙人发展出新的结构、程序与技能,有效管理组织与人际差异,实现策略整合、战术整合、作业整合、人际整合及文化整合,进而创造合伙事业的最高价值,便是积极的合作。

二、内部变革 77

一个成功的合作关系,意味着双方必须进行内部变革。充分授权,使组织扁平化,成为学习型组织,便是变革的方向。

第七章 从失败看成功 80

一、联盟何以流产 80

如果一方企图占上风,出现自私的行为,如果合伙人缺乏全心投入的精神、文化差异巨大、管理不善、沟通不良,合伙事业就可能失败。

二、建立坚实合伙关系的原则 82

建立成功的合伙关系主要是靠人,而不是靠契约。信任和忠诚是靠人来建立的。

三、以联盟打天下的案例 86

升阳电脑扬弃过去靠专利产品、垂直整合的传统做法,而在各地建立联盟,和供应商、顾客联手抢夺更大的市场,创造了 90 年代赢的模式。

第八章 避免风险漩涡的吞噬	95
一、克服自欺	95
在联盟之前,许多管理者自以为掌握全局或自认为能保障公司权益,但实际上可能陷入了自欺的泥潭。	
二、评估风险	97
想要避免将来的损失,在结盟之前,管理者一定要仔细评估合作的风险,也就是“预估合作过程中,双方相对谈判力量的消长。”	
三、不同联盟的不同应对	98
不同种类的企业联盟,其风险高低,乃至于成功的概率,是各不相同的,因而应得到不同的对待。	
四、保存一走了之的实力	102
只要保持了自己随时一走了之的能力,无论和多么强大的对象结盟,企业都可以与之平起平坐。	
第九章 整合型领导——企业联盟的第一推动力	103
一、同应相依与多元的挑战	103
面对组织的界面不断地被渗透、打破,面对企业结盟的风起云涌,企业经理应如何领导企业回应? 答案有一个,那就是实行整合型领导。	
二、整合型领导的人格	104
整合型领导者利用权谋,但合乎道德;能够从有差异之处发现共同点,并加以发挥;把自己的远	

目 录

见和他人的梦想结合起来。

三、整合型领导的风格 109

在整合时代,领导者不能单凭一种风格领导统御,而必须融合多种风格,从而形成可以“强悍,也可以温柔”的特质。

第二篇 转动魔方

第十章 公司蛛网:织造与运行 119

一、何为公司蛛网 119

公司蛛网是由一群公司围绕着某个共同的目标或远景,同心合作,使现有能力得以共同进化,而编织成的。未来的竞争,不是企业个体之间的竞争,而是公司蛛网之间的竞争。

二、公司蛛网的魔力 120

公司蛛网可以分散风险、增加弹性、加强一个产业的创新能力,并克服个别参与者所需面对的障碍和复杂性。

三、公司蛛网的形式 123

公司蛛网的形式正处于发展、演进之中,大致可以概括为技术蛛网、顾客蛛网和市场蛛网。

四、公司虚拟化与蛛网 125

在意大利的布拉多,门里圣地舍弃大型官僚层级结构,建立所谓的虚拟公司,取得巨大成功,引发业者纷纷效仿,形成了一个大型非正式网络。

五、公司蛛网策略性角色的塑造 129

一个企业可以在蛛网中扮演两类不同的策略性角色:适应与塑造。每一种角色都有可能创造相当的价值。

六、塑造成功的决定因素 131

在公司蛛网之中,塑造策略成功的因素在于:拥有一项关键平台技术,能够塑造更宽广的架构,并且具备提供长期投入的基础;拆解事业,为其他蛛网参与者拓展机会;运用经济利益杠杆,动员其他加入者;积极管理,日益增加利润。

七、适应成功的决定因素 134

蛛网的适应者将自己的策略与塑造者的策略紧密相连,并将借来的力量发挥到其他领域,能够建立起永续的发展地位。

八、正确的态度与行动 135

蛛网策略同时缩小与放大管理的焦点,主张企业的策略应当遵循蛛网的策略。

第十一章 公司蛛网:生命周期不同阶段的挑战与应对 138

一、诞生期 138

诞生期面临的挑战是:挑选能开发出革命性产品的创新种子;开发正确的顾客价值要素;设计出能服务有潜力的市场的事业架构。

二、扩展期:攻城掠地 141

在扩展期,公司蛛网必须发展出一个为广大

目 录

顾客视为有价值的事业观念,刺激套装产品与服务的需求,与其他蛛网争夺策略性市场。

三、领导期 144

在领导期,管理的挑战在于:引导蛛网的投资方向与技术标准;确保蛛网有一流的供应商;借控制价值要素维持谈判力量。

四、自我蜕变期 147

现有公司蛛网能否有开发出新一代产品的创新,以及功成身退的创新,关系到公司蛛网的长期生存。

第十二章 卧榻之旁可容敌人酣睡 151

一、“过火的竞争是罪恶” 151

松下幸之助认为,企业间进行正常的竞争是值得提倡的,但另一方面,同行之间也要互相把共存共荣的精神付诸于实践。

二、卡特尔 152

作为企业间协调的一种形式,卡特尔是以企业间的协定为基础的限制竞争行为。卡特尔在生产、销售或价格上限制企业间的竞争,以稳定参与者的共同利润或实现利润率极大化。

三、领导价格制 166

根据一些国家的禁止垄断法,卡特尔为违法行为。因此,谋求实施限制竞争行为的企业不是靠“公开的协定”,而是靠“默契的相互谅解”,采用和卡特尔大致有相同效果的领导价格制。

四、敌人 + 同志 167

在现代商场上,没有永远的敌人,也没有纯粹的敌人,企业常常不得不和竞争对手交朋友。如何管理这种亦敌亦友的关系?有三种因应之道。

第十三章 与供应商结盟 183

一、与供应商的伙伴关系:一项重要资产 183

供应商伙伴关系可以促进成本的下降、产品质量的稳定和提高,同时双方也能因此根据对彼此有益的时间表、有共识的价格基础,对未来作出一定的规划。

二、供应商策略的成功要素 184

最成功的供应商策略必须建立在四个要素上:有竞争力的供应商、承诺、协调以及成本分析的思考方式。

三、福特:以 TQM 哲学和供应商结盟 193

只要在 TQM 的架构下,把供应商和装配商之间的关系从敌对变成合作,各种强化竞争力的机会就可以创造出来。

四、马狮和供应商:同偕白首难舍离 202

马狮与“供应商有如合伙人般同谋共事”,因而,马狮成为“没有工厂的制造商”,马狮的供应商则成为“没有店铺的商店”。

五、康宁公司的外包策略 208

外包作为一项重要的策略工具,可以大幅度扩充资源,提高绩效。什么时候该外包?外包时

目 录

应该注意些什么? 康宁公司将教育培训外包的经验,值得借鉴。

第十四章 建立经销商伙伴关系 215

一、ECR:和经销商联盟的新观念 215

ECR的基本内容是:生产者、批发商、零售商通力合作,及时对消费信息作出反应,为消费者提供高价值的商品或服务。据统计,美国的制造商和经销商由于采用 ECR,节约的费用达 300 亿美元。

二、开拓公司:借重经销商反败为胜 222

经销商是当地社区的一分子,是市场情报与资讯的重要来源,也是顾客的产品顾问,还是帮助顾客解决问题的人。重用经销商,可为制造商赢得竞争优势。美国开拓公司反败为胜,击退日本小松,乃是良好范例。

三、结盟建立适应性渠道 229

无论经销商的仓库堆积多少库存商品,都无法永远满足顾客的需求。一种反传统的做法——“适应性渠道”,可降低渠道库存,节省成本,并为顾客提供更多样的产品和服务。

第十五章 顾客:不是营销目标,而是自己人 245

一、TCI——以顾客为导向 245

今天,销售导向和市场导向已逐渐褪色,企业正在进入顾客导向的时代。

二、以服务策略加深伙伴关系 262