

目摇摇录

摇摇前摇摇言	(员)
第一部分摇摇战略联盟	
摇摇第一章摇摇战略联盟的特性	(员)
摇摇第二章摇摇战略联盟为何失败	(圆)
第二部分摇摇伙伴风险	
摇摇第三章摇摇动物本性	(猿)
摇摇第四章摇摇内部竞争	(缘)
摇摇第五章摇摇战术倾向	(远)
摇摇第六章摇摇“零和”思想	(苑)
摇摇第七章摇摇国际企业新的最憎恶的事情	(怨)
第三部分摇摇管理伙伴风险	
摇摇第八章摇摇奥卡姆剃刀	(员园)
摇摇第九章摇摇引入“正和”解决方案	(员员)
摇摇第十章摇摇“正和”战略、结构和环境	(员圆)
摇摇第十一章摇摇实施“正和”解决方案	(员猿)
摇摇第十二章摇摇“正和”解决方案的影响	(员源)
摇摇参考书目	(员缘)

前摇摇头

战略联盟呈现了一幅喜忧参半的情景：

好消息：战略联盟可以成为对公司极为有益的经营机制。

坏消息：伴随战略联盟出现的不可避免的负面因素，即伙伴风险——合作一方所面临的另一方的机会主义行为的可能。

好消息：伙伴风险可以管理。

战略联盟（~~奈~~译是自杠杆收购（~~维~~韵）以来最富有成效的新的经营机制。像杠杆收购一样，战略联盟的出现并非在赶时髦，而是具有非常高的实用价值。战略联盟使得公司可以获取产品、技术和营运资本，增加生产能力，提高生产率并进入新行业，进入新市场，增强市场渗透能力，提高销售额，扩大市场份额；通过实施技术转让、共同研发、产品协同、元件开发和外购、市场开发和扩展，拓展资源，扩大具有核心竞争能力的领域。由于战略联盟可使公司建立一种事实上的地理存在，国际性战略联盟已经成为进入他国市场并建立起跨越区域性贸易障碍的桥梁的选择。

战略联盟也并非老式合约关系的别称。正如杠杆收购，战略联盟是一种独特的现象。传统的公司间合约关系是一种由战略或战术目标所驱动的非关联方之间的协议。而战略联盟的如下两个根本特征决定了战略联盟的目的以及如何实现这一目的：首先，虽然战略联盟可能对经营层面和财务层面有益处，但战略联盟的目的是战略性的；其次，战略联盟通过联盟实现其目的，而这

一联盟以融合互补性的利益、分享特权性的信息以及亲密合作与配合为特征。

战略联盟达到这些目标所运用的机制是一种关联关系。正是战略联盟这种独特的关联关系的特征,极大地拓宽了公司的战略选择。在公司战略中,“联盟”的选择权给予高级管理层和董事会“制造”或“购买”以外的第三种选择。在竞争性的和经营性的战略中,战略联盟的关联关系特性为构筑制造商、营销商、供应商和顾客之间的关系提供了一系列选择。

尽管我们在第一章中讨论了战略联盟的五个基本应用,但本书的写作目的既不是讨论战略联盟的益处,也不是就如何更好地利用战略联盟提出建议。相反,本书旨在为高级管理层和负责具体运营的战略联盟执行官提供为消除战略联盟的负面影响所需要掌握的知识和工具。

战略联盟的负面影响

战略联盟可以成为对公司极为有益的经营机制,但其潜在利益常常被严重的弊端所抵消。数据表明,平均而言,战略联盟是短命的,而那些幸存者又饱受问题的折磨。麦肯锡公司的咨询顾问乔尔·布利克(Joel B. B.)和大卫·恩斯特(David A. Ernst)提出的数据表明,三分之二的战略联盟在头两年就陷入严重的管理或财务困境,而其他研究表明,仅有不到一半的战略联盟生存下来。

管理和财务困境和高失败率仅是事情的一半。裁缝公司创始人之一乔治·考兹麦特斯基(George Kozmetsky)称,“联盟失败的损失远远超出投入资本,其负面影响可在失业、不经意的技术流失及丧失竞争优势中感觉到。”

考兹麦特斯基是对的。战略联盟的失败不是简简单单的失

由 阎建才 著 陈建明 译 广东经济出版社 2005 年 1 月第 1 版第 1 次印刷 16 开 200 页 3.00 元

由 辛世英 著 月 著 陈建明 译 广东经济出版社 2005 年 1 月第 1 版第 1 次印刷 16 开 200 页 3.00 元

由 陈建明 著 陈建明 译 广东经济出版社 2005 年 1 月第 1 版第 1 次印刷 16 开 200 页 3.00 元

由 再 著 陈建明 译 广东经济出版社 2005 年 1 月第 1 版第 1 次印刷 16 开 200 页 3.00 元

这些书以及列在本书参考文献部分的其他书目,都着眼于战略联盟的优点。但对大多数管理者来说,应对战略联盟潜在的负面影响给予同样的关注。一些讲述战略联盟优点的书籍也提到了战略联盟所带来的经营问题以及战略联盟的高失败率,但没有一本书提到了一方所面临的另一方的可能的机会主义行为的风险,也没有一本书为管理者提供了他们管理伙伴风险所需要掌握的知识和工具。

本书从讲述战略联盟优点的书籍的结尾部分讲起。第一部分讨论战略联盟的特性,讨论战略联盟关联关系(战略联盟关联关系的性质如何区别于传统的非关联关系)以及零距离关系(战略联盟关联关系的性质如何区别于传统的非关联关系),讨论战略联盟独特的关联关系如何既具有非同寻常的用途,又可能带来大量的问题。第一部分也表明,那些通常被引用的原因,包括机构、人员、文化的不匹配、错误的伙伴选择、“婚礼”前的盲目以及“日本主宰世界”等,并非战略联盟失败的首要原因。

第二部分点明战略联盟的一方或双方的机会主义行为是联盟失败的首要原因。这一部分详细描述了伙伴风险的性质以及

伙伴风险对战略联盟的独特性 探讨了内部竞争、战术倾向及“零和”思想是伙伴风险的三个潜在成因 表明了在国际战略联盟中，机会主义产生的高概率使伙伴风险成为新的最受国际企业憎恶的事情。

第三部分着重讨论了管理伙伴风险的办法。首先表明，最简单的解决方案（消除伙伴风险的先决条件和消除机会主义行为的潜在成因）或者虽可行却有严重的消极影响，或者虽没有消极影响却不可操作。然后提出一套“正和”的综合解决方案，使得管理者能够用来管理伙伴风险，并得到风险低、效率高、成功的合作关系。这一部分列出了三种“正和”解决方案，阐述了有效并成功地实施这三种方案的关键因素，详细说明了这些方案的实施是如何通过消除机会主义行为的潜在成因来降低伙伴风险的。

第三部分的最后一章，表明了“正和”方案的实施是如何提高战略联盟不仅生存下来并且获得成功的可能性的。通过加强伙伴之间的信任和沟通，并通过强化战略联盟的战略要素和联盟要素，“正和”解决方案的实施提高了战略联盟的生产率和绩效水平，延长了战略联盟的寿命，使战略联盟在运作、财务和战略上取得成功并有着更加光明的前景。

本书的写作缘由

1985年，我作为在纽约的商务国际公司（Bancor International）副总裁，与一些主要跨国公司在美国、欧洲、南美、亚洲和非洲一道工作。一家美国公司的高级管理层要我协助解决他们在亚洲的问题，他们自认为是政治风险的问题。我的这个客户在亚洲某国的合资企业的外方伙伴通知我的客户，当地政府要求合资企业在一个不可能的截止期限内达成一致，而当地政府

对我的客户在投资协议中的基本要求多年来置之不理。

事情很严重。我的客户的投资额即使对于大的跨国公司来说也是巨大的,并且如果不能满足协议具体条款的要求,将导致其整个投资化为乌有。

事情又很奇怪。尽管伊朗革命引起了对政治风险的关注,但政治风险已渐渐地不再是最受国际企业憎恶的事。直到 1979 年以前,大多数第三世界国家正在从经济民族主义的全盘否定阶段(以没收国外直接投资并将其国有化为特征)进入调和阶段。另外,我曾为这个亚洲国家的一些客户工作过,熟知这个国家政府对于国外直接投资的政策和态度。我从客户那里所听到的,与我对这个国家的了解不相符。经过调查得知,这是我的客户的国外合作伙伴为了获取整个业务的控制权而采取的手段。

这个相当极端的例子,导致我对战略联盟伙伴机会主义行为的思考,我后来称之为伙伴风险。这也是我在第七章将要论述的“最受国际企业憎恶的事情”的来由。这项咨询任务促进了我对战略联盟伙伴机会主义行为的研究,并导致我对战略联盟和伙伴风险这项课题的咨询和讲授。

本书资料来源

本书使用的资料来源于:(员 我的咨询顾问的从业经验。我曾对多领域的公司有关战略联盟、营销战略及国际业务进行过咨询服务。(圆 可以获取的有关国内及国际战略联盟的大量数据。(猿 管理和业务方面已知的知识体系。

孤立地使用这些来源中的一种,会得到有缺陷或错误的结论,并将导致过于简单化的解决方案。这样的方案,或者是不能实施的、无效的,或者是起相反作用的。但这些来源的综合运用,

会避免单一来源的“近视症”所带来的问题。

这本书极大地得益于我的咨询和管理经验，我将一些第一手资料写进了本书。通过不指出客户公司的名字、不发布可能导致客户公司被认出的其他信息的方式，谨慎地保护我的咨询客户的机密。

尽管实践和理论密不可分，但我尽量减少理论论述。我用到了博弈理论，大卫·麦克克利兰德（David McClelland）有关激励类型的分类理论，以及其他一些在理解伙伴风险、理解战略联盟机会主义行为的潜在成因、理解伙伴风险的管理上具有直接应用的理论。

第一部分 战略联盟

第一章 战略联盟的特性

“战略联盟”这个词似乎随使用。检索文章、书籍和数据库就会发现,这个词被用于销售、供应、配送、颁发许可、融资和其他一些类型的和约关系,这些关系几乎都不是战略性的,并且其中大部分都不是联盟关系。

可能有人会说,过分关注什么是或什么不是战略联盟,是语义学上的吹毛求疵,没有什么实践意义。但是战略联盟在管理层和运作层面出现问题以及战略联盟的高失败率,其部分原因在于高级管理层及负责具体运营的执行官没有对使战略联盟有别于其他关系的特性给予足够重视。因此,任何有关战略联盟问题的讨论,必须从明确什么是战略联盟、什么特性使战略联盟特别有效并使战略联盟存在潜在问题开始。

我将战略联盟定义为:为了达到战略目的或目标而融合互补性的利益、分享特权性的信息以及密切地合作与配合,并以此为特征的公司间的关联关系。这意味着战略联盟有两个判定标准:第一个标准是战略联盟的目的首先是战略性的,第二个标准是战略联盟通过联盟来达到其战略目的。

战略联盟的判定标准要求,要使一种合作关系成为战略联盟,其目的必须是为了追求公司的一个或多个战略目的或目标。战略联盟可能会给公司在战术上、运作上和财务上带来好处,但

其首要目的是为公司战略服务。

与战略标准（相对简单并且不是战略联盟所独有的）不同，联盟标准更为复杂并惟一应用于战略联盟中。战略标准保证了战略联盟的目的，而联盟标准保证了实现这一目的，并决定了战略联盟各方之间的关系。正是“联盟”一词及其特定含义，决定了战略联盟的特性。

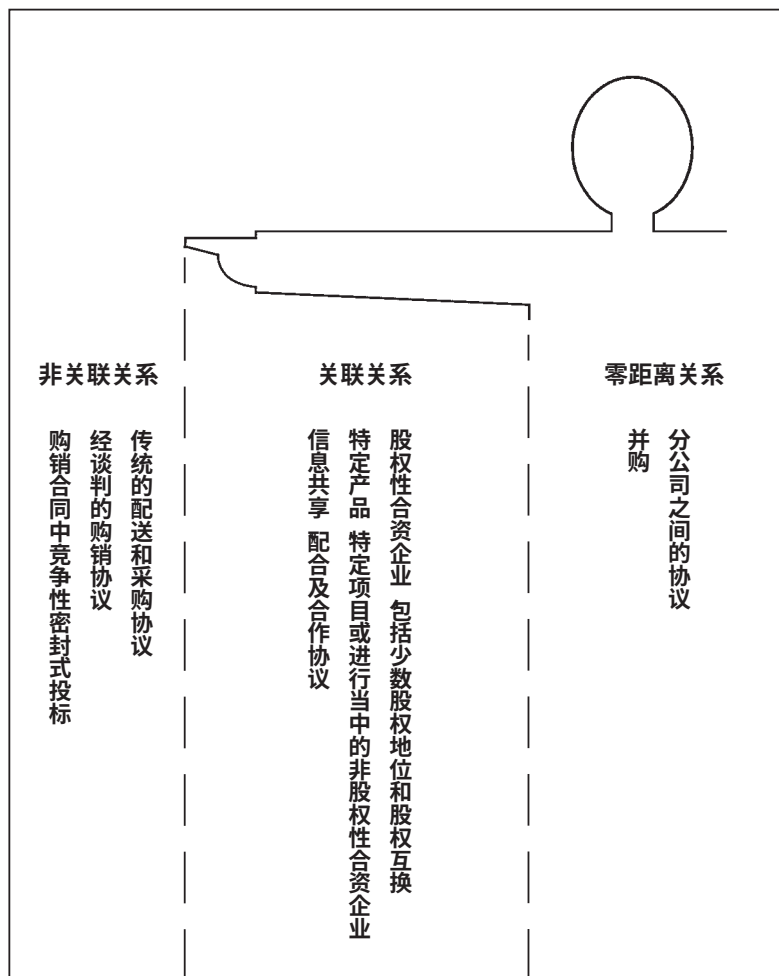
“联盟”意味着不是简单的“与另一方有关系”。这个词是从法语中来的，意思是“绑在一起”，引申为“为了共同的原因或利益而与另一方合作”。因此，“联盟”是包含着合作与配合并融合了互补性利益的协作关系。

使联盟有别于其他类型关系的是各方之间的密切程度。联盟是一种“关联”（~~选择战略联盟与零距离关系~~）关系。正是战略联盟这种关联关系的特性，促进战略联盟融合互补性的利益、分享特权性的信息并达到密切的合作与配合。也正是战略联盟这种关联关系的特性，使得战略联盟区别于传统的非关联（~~非关联关系~~）关系和零距离（~~零距离关系~~）关系，并使得公司可以极大地扩展在公司战略和竞争战略方面的选择。

为了进行距离关系的讨论，我从国际转移定价当中借用了“非关联关系”和“关联关系”的分类，并增加了第三类——“零距离关系”。这三种关系表示在以身体表示的距离关系连续图中（见下页图）。

非关联关系

非关联关系是那些在距离关系连续图中以身体表示的公司范围之外的合作关系。包括所有传统的购销合同、传统的采购协议、传统的非关联方配送协议、特许经营权协议和许可协议。



距离关系连续图

非关联关系以简单明确的买方—卖方结构为特征。即使制造商与其供应商签订了长期供货合同,即使制造商为了使其供应商及时送货至生产线旁而允许其进入车间,即使制造商对其分销

商进行培训,即使制造商向其分销商为其所做的市场研究而付费,即使制造商延长其分销商的付款期限,等等,这些都没有改变为产品或服务而付费的非关联关系的性质。

并非所有非关联关系与以身体表示的公司之间都是等距离的关系。距离最远的(那些在距离关系连续图中最左边的)是购销合同关系,这种关系由竞争性封闭式投标过程来保证,合同将被授予合格的投标者中报价最低者。在这些关系中,信息(那些在提交建议书的要求中或投标邀请中载明的除外)交换是被禁止的,投标者与邀请投标的公司之间的密切配合与合作也是被禁止的。距离近一些的非关联关系,包括经谈判的购销协议,如个人或公司将原材料、部件或服务卖给制造商,将产品或服务卖给分销商、零售商或最终用户。

距离更近一些的非关联关系,是长期供货和采购协议以及传统的配送协议,其条款要求分销商趸进一定种类和数量的存货,并将这些商品通过批发商和零售商销售出去。

之所以认为这些协议关系距离更近一些,是因为在供应商或分销商与公司之间存在更为密切的关系以及更多的知识共享。之所以认为这些协议关系依旧是非关联关系,是因为所共享的知识局限于市场信息和进行营销的产品信息,或局限于所要购买的产品或部件的设计规格,而并不包括特权性的公司信息;之所以认为这些协议关系依旧是非关联关系,还因为这些关系以缺乏密切的合作与配合为特征,这并非意味着各方之间是不合作关系或对手关系,而是各方的目的是相互独立的、有区别的并且不存在互补性利益的融合。

关联关系

关联关系处于以身体表示的公司的手臂范围之内(见距离关

系连续图)。关联关系包括非股权性协议和合资企业,如联合研发协议、联合产品开发协议、共享知识采购协议、联合市场营销协议、交互式配送协议、标准制定共同体、研究共同体以及共享知识和交互式特许经营权和许可协议。关联关系还包括股权性协议及合资企业,如为实施联合研发、联合产品开发和联合制造而取得的少数股权地位及股权互换。

关联关系涉及互补性利益的融合,并通过特权性信息的共享以及密切的合作与配合来达到自身及共同的目的或目标。这可能包括一种或多种传统的元素,如产品的供应或配送。但是,使得合作关系成为关联关系的,不是协议的职能性目的本身,而是这一目的是如何达到的。

所有的关联关系都处于以身体表示的公司的手臂范围之内,但它们与公司身体的距离是不同的。距离最远的(即距离关系连续图中靠近手指尖的)是供应商所处的状况。制造商与供应商分享产品的市场营销计划、产品开发计划,共同进行特定产品的研发,目的是为供应商提供更长的制造周期,以便供应商进行部件的设计和开发,从而为制造商的产品提供更好的部件。

在距离关系连续图中靠近肘部的关联关系,涉及供应商与制造商之间、制造商与分销商之间的密切配合与合作。这些关联关系通常整合为非股权性合资企业。各方共享特权性信息,进行联合产品研发、联合市场调研、联合或交互式配送。合资企业可能是特定项目或特定产品,也可能是不封口的连续协议。

在距离关系连续图中靠近肩膀的关联关系,是股权性合资企业。在这种关系中,合作伙伴已经建立了独立的共同拥有的公司,或者进行研发,或者对某一产品或产品线进行开发、制造、营销、配送,或者实施公司实体能够完成的其他职能。

零距离关系

零距离关系是处于以身体表示的公司内部，包括并购和分公司之间的协议（见距离关系连续图）。当一个公司拥有另一个公司的多数所有权或可以对该公司进行控制时，或者当第三个公司同时拥有两个公司的多数所有权或可以对这两个公司进行控制时，零距离关系就发生了。这种所有权或控制权可能是通过拥有另一公司的多数股票来实现的，也可能是由于某种形式的第三方协议，或者是由于两个公司归属同一个母公司。

如果在制造商和其供应商之间存在所有权或控制权关系，它们之间的关系就是零距离关系。制造商和供应商可以在不同的国家分别设立，冠以不同的名称，供应商可以作为拥有高度自治权的独立的利润中心或战略业务单元来运营，但制造商和供应商之间的关系仍旧是零距离关系。零距离关系的“彼即此”，有别于非关联关系的“彼对此”及关联关系的“彼与此”。

距离关系的迁移

两个公司间的距离关系并非必然保持不变。大多数距离关系的运动或迁移是从距离关系连续图的左侧向右侧移动。许多制造商—分销商关系，开始是非关联协议，但一段时间以后，制造商可能向分销商提供营销帮助、销售培训或其他支持，比如制作特别的营销资料。在国际配送协议中，制造商会在发运产品的标签上使用目的地国家的语言，并为了满足目的地国家有关标签法规的要求而重新撰写标签上的文字；或者，为了更好地适应目的地国家的市场，制造商对产品进行修改。某些场合下，制造商会从分销商取得股权性利益。这些行动的累积效果，加上分销商的

回应行动,将使制造商与分销商之间的距离关系从非关联关系向关联关系转移。

制造商与供应商之间距离关系也会发生由左向右的迁移,它们常常是从非关联关系开始,(由于独家采购协议的发展,或者为了满足及时供货和柔性制造的要求所导致的结果)向关联关系转移。不论配送还是供应,作为公司纵向一体化战略的一部分,制造商会从其分销商或其供应商处获取具有控制权的股权利益,这将导致距离关系进一步向右侧移动,进入距离关系连续图中零距离关系的区域。

距离关系也会从右向左移动,尽管并不经常发生。当公司将其中一个业务分部剥离(通过股权仍由母公司的原股东掌握的剥离方式,或通过将股份减少至 50% 以下的方式),但仍维持与分部的密切合作关系,这就使距离关系从零距离关系向关联关系转移。

关联关系的优点

与非关联关系和零距离关系相比,关联关系具有一定的优点。这些优点,大部分来源于关联关系的各方是在为共同的或互补性的目的或目标而努力,并且关联关系有助于特权性信息的分享和密切的合作与配合。

关联关系的优点在战略联盟的五个基本应用上有明显体现。战略联盟能够用于:

1. 改善部件采购和特定产品的研发;

2. 有助于技术转让和生产的协同效应;

3. 拓宽公司产品线,扩大具备核心竞争力的业务领域;

4. 提供更完备的行业和市场信息,提供进入某个行业 and 市场的途径,提供市场渗透的机会(这将提高公司的市场容量,增加销

售额,扩大市场份额) ;

缘筹集资金并降低风险。

部件采购和特定产品的研发

关联关系协议有利于部件采购和特定产品的研发。由于关联关系建立在融合利益和分享特权性信息的基础之上,并且由于关联关系容许密切的合作与配合,所以有利于开发部件及原材料,有利于获取技术,有利于达成长期采购协议,有利于建立研究和标准制定的共同体,有利于利用联合研发成果和研发的协同效应,有利于利用能够减少产品上市时间的技术共享体系。关联关系大量行之有效并长期坚持的应用范例,可见于日本的“系列”(原文为 ~~系列~~ ~~系统~~ 指供应链各方相互持有股份的企业形式——译者注)。

丰田汽车公司的绝大部分零部件都是由其“系列”内的成员提供的。“系列”是由八百多家公司组成的大家族,由关联关系长期联结在一起。这种关联关系除了供应商以外,还包括了共同银行、共同董事会成员,成员之间互相持股。这种“系列”体制,使丰田公司得以减少其雇员数量。与通用汽车公司相对比,虽然通用汽车公司产量与丰田差不多,雇员人数却是丰田的近七倍。“系列”体制允许丰田公司从具有专业化核心竞争力的供应商那里获得零部件,而这些独立的小型公司以具有灵活性、创造性和激励性为特征。

只有当“系列”体制起到了分享特权性信息的作用,只有当“系列”成员建立了合作、配合及相互信任基础之上的亲密关系,此时,发挥“系列”体制的优势才成为可能。“系列”体制的这些特点,使得丰田公司能够与其供应商分享有关长期产品计划及所需

原材料和零部件的信息。因为“系列”体制是一种以信任为基础的相互关系,丰田公司能够与其供应商坐在一起开会,讨论机密的计划与设计。这样,信息提早传达给零部件供应商,延长了零部件的制造周期,使零部件更好地满足汽车设计小组的要求和想法,符合丰田公司的标准和哲学,并直接对丰田公司达到战略目的和目标作出贡献。丰田公司从与其“系列”成员之间的关联关系所获取的益处,被日本所有主要的制造公司仿效。

尽管“系列”体制风行日本并获得成功,但关联关系并不是日本所特有的机制。由于亚洲国家高度的裙带关系,由于受儒家哲学以关系为基础的思潮的影响,由于亚洲国家具有的拉帮结伙的文化传统以及“关系”(相互交往的复杂体系),关联关系在韩国、新加坡、马来西亚、泰国和中国(包括香港、台湾地区)都对公司的运作与组织产生着影响,并且这种影响结合了当地的风土人情,各不相同。但是,日本公司将关联关系发挥到极致,改进了特定产品研发、部件和原材料采购的效果。

与日本“系列”模式正好相反的是 1984 年以前的国际商用机器公司(IBM 公司)。IBM 公司坚定地反对联盟,坚持自给自足。IBM 公司反对联盟的看法是受到美国反垄断法和美国社会文化的影响。这种看法也是堡垒——IBM 的公司文化——的产物,IBM 的公司文化部分地由公司信念所驱动。IBM 公司确信,技术领先是其首要的竞争优势,公司必须避免可能导致减弱或稀释这种优势的任何关系行为。但在 1984 年,IBM 公司决定进入 386 机市场,促使 IBM 公司与微软公司达成联盟协议。

IBM 与微软公司之间的协议及其实施,就是一种关联关系。当 IBM 公司在对是否进入 386 机市场进行决策时,其项目团队认为,尽管 IBM 公司是世界上最大、最强的计算机公司,但 IBM 公司