

管理合作联盟

作者：James Bamford, David Ernst

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2002. 4

大企业往往都有数十个联盟企业，然而对他们的业绩如何却是一无所知。

随着企业从带有明确职能划分的命令和控制型结构转变成连接松散的组织，企业联盟就成为很多商业模式的核心。大多数大型企业现在都拥有最少 30 个联盟，其中不少企业的联盟数量超过 100 个以上。

不过，尽管联盟已是司空见惯，而且它们涉及的资产和营业收入相当可观，却极少有哪个企业去系统地跟踪它们在这方面的业绩究竟如何。这绝非一件简单的工作。在我们与全世界 500 多家企业的合作中，我们发现三个典型的问题妨碍了这种业绩评估工作。第一个问题就是企业未能对每个联盟进行严格的评估。根据我们的经验，只有不到四分之一的企业具备足够的业绩评估标准。其结果是，这些联盟的运作只是基于直觉和不完整的信息。合作伙伴可能并不认可他们的投资项目的进展，高级管理层也不能迅速地解决问题。企业常常有三到五个合作伙伴迫切需要进行重组，但是他们并不知道究竟是哪一个。

第二，企业常常无法认识到他们在联盟组合中的业绩模式，这种模式是与特定的交易结构、伙伴的类型或者职能任务相关的。如果无法发现并解决这些重复出现的问题，企业将付出高昂的代价。例如，一家领先的制药企业推出新产品的速度总是很慢，因此它每年丧失的销售以及其它机会大约相当于 5 亿美元。

第三，极少数高层管理团队知晓联盟组合是否能够支持企业自身的发展战略。例如，在将联盟作为国际化发展战略的核心之后，一家领先的美国的航空公司却无法量化其联盟企业的收入，所以无从知晓投资的回报是正数还是负数。（此后，他们计算出了这些联盟每年带来 5 亿美元的直接收入，外加间接收入和成本节约。）

当企业联盟变得越来越重要的时候，减少在业绩评估方面的投入并非一个现实的选择。为了从所有的联盟中得到最大的价值，并能够在联盟的业绩出现偏差的时候及时介入，管理人员应该学习如何评估他们在多个层面上的适合性，这个流程同时也应该能够揭示他们在建立和管理联盟时的根本弱点。在这种更加深入理解的基础上，高层主管就可以评估联盟是否能够全面地支持企业的战略，并从中找到可以利用的新机会。

挑战

为了能够精确地评估联盟的业绩，企业必须从识别障碍开始。因为每一个合作伙伴都具有自己的汇报程序和系统，所以第一个障碍就是找到评估业绩的统一方法。每一个合作伙伴都可能有不同的目标（例如获得特定的技术或者客户），因此，各方面可能难以就评估对象达成一致。同时，由于联盟的基础就是合作，管理人员必须不断地监控这种关系是否健康，这是一个经常会被忽视的“软性”问题。

其次，联盟的运作往往会围绕着母公司的业务而进行，这种复杂的关系使得联盟的利益和成本难以跟踪。大多数联盟都与母公司有着原材料、客户数据、行政服务等往来，从而产生了复杂的内部转移价格的问题。例如，空中客车公司在 2001 年的重组之前，四个母公司都生产飞机零部件，并将它们“卖”给合资企业。合资企业再将这些部件组装成飞机进行销售。由于合作伙伴之间对具体的成本数据非常敏感，所以当时难以制定精确的转让价格。

此外，还会有计算成本的难题。在很多情况下，由于合作伙伴没有考虑到协调彼此的活动所需的花费或者高级管理人员时间的价值，所以联盟早期的成本估算往往会偏低。例如，为了合作推广一种新的产品，两家世界级的高科技企业组成了一个协议联盟。该联盟涉及到了 30 多个工作团队，在 300 多名工作人员中，大多数人花费在联盟方面的时间不到 60%，有些人甚至只有 20%。但一名管理人员承认说，他并不知道这个项目已经花了多少钱——它的隐性成本太高了。

由于联盟及其母公司之间相互依赖的关系，利益的计算也是一个难题。例如，联盟企业经常会给母公司带来相关产品的销售机会。而这些机会也应该计入其业绩和价值的评估中。无形利益也应该计算在内，例如学习机会、获得新技术或者进入新市场以及提高市场竞争地位。

更深入的一个问题就是联盟本身的定位。联盟企业往往不能纳入任何一个业务单元，既不是由母公司全资拥有，也没有完全脱离母公司。其结果是，联盟企业得到的管理层监管少于内部的部门。除非某个公司高层主管承担了监管所有或者大多数下属联盟的职责，否则没有人肯花时间研究更加全面的业绩指标或者公司的联盟战略。

评估业绩

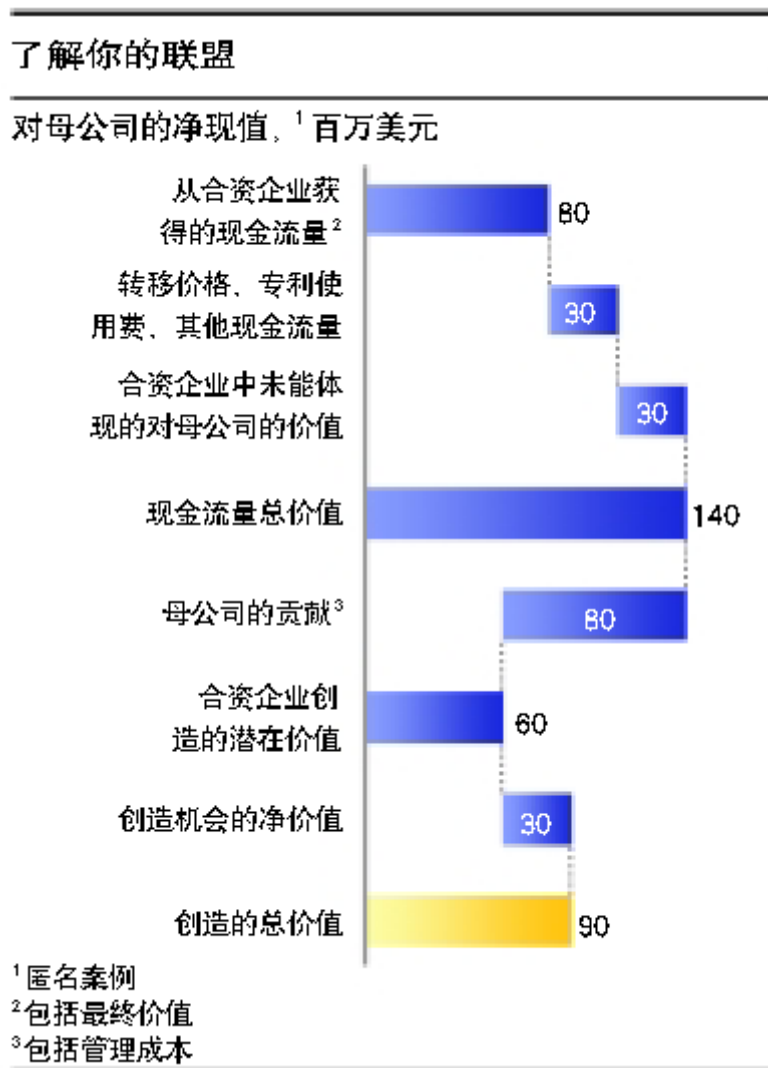
为了迎接以上的挑战，公司必须对其联盟企业的业绩进行三级评估。每一个层面都着重检查问题的不同方面，并要求管理层予以明确回应。

在第一个层面上，每一个联盟企业都应该受到评估，以判断它的运作是否正常，是否需要母公司的干预。在第一级评估的基础上进行下一级评估，定期地回顾所有联盟企业的业绩模式，这个流程往往会促使企业调整其未来联盟的类型，或者进行额外的投资以获得与联盟相关的技能。当企业更好地了解其联盟的业绩之后，就可以实施自上而下的战略评估，以确保不仅联盟的组合得到了最佳的配置可以实现良好的业绩，而且企业还能够将新的联盟机会按照优先级别排列出来。

单个的联盟

在联盟的初期就制定其财务规划是评估其业绩的必要手段。这个程序不仅要包含常用的现金流量指数，还应该包含转移价格、交易之外的利益（例如，相关产品的销售）、联盟形成的机会的价值、以及初期和长远的管理成本等（图表 1）。这些信息将帮助管理人员在联盟初期就可以评估并监控其业绩。

图表 1



清楚地了解联盟的财务前景之后，下一步就是要在计划推出的 30 天之内，制定一个评分表以评估联盟的业绩。合作伙伴们需要决定是使用相同的评分表、还是使用各自的评分表，或者二者兼而有之。对于一个自负盈亏的合资企业而言，使用单一的评分表往往是可行的做法。而对于其它大多数的联盟企业来说，将两种评分表结合在一起则是最佳选择。为了跟踪联盟进展，每一个合作伙伴都可以在一个共享的评分表中加入其它合作方没有运用的更多内容（例如学习或者战略定位）。这种方法也可以使每一个合作伙伴都制定出自己的评估标准，将全面控制之下联盟的业绩与其它相似联盟企业的业绩相比较（图表 2）。

图表 2

评分

XYZ 公司的联盟业绩评分表			未实现	实现	超出
目标	指标	2002 年第二季度结果			
财务稳健性					
提高联盟营业额	产品销售增长	15%		X	
降低重复成本	降低管理成本	18%		X	
提高母公司营业额	转移价格和专利使用费	8900 万美元		X	
	相关产品的销售	1000 万美元	X		
提高 / 创造母公司业务增长	包含业务机会的价值	50% 的机会可以在 3 年内建立起 5 亿美元业务			X
战略稳健性					
开发新技术	技术开发的里程碑	实现第一个里程碑，正在如期处理第二个障碍（请参阅进展报告）		X	
提高母公司的学习能力	工作在开发团队中的母公司员工人数	合理（市场部门的员工调换比预期的少）	X		
提高目标客户的份额	市场份额	20%		X	
提高联盟产品的品牌价值	品牌认知度 / 满意度调查	主要客户的认知度为 40%			X
运作稳健性					
实现关键的业务目标	业务运作里程碑	实现或者超过了最重要的 10 个里程碑中的 8 个		X	
降低生产和销售成本	销货成本	每个 38 美元	X		
优化联盟的管理和协调时间	管理人员花费的时间	适当级别的管理人员花费了 45 人 / 天			X
关系稳健性					
评分 ¹					
进行快速有效的决策	决策评分	6 分：在定价策略方面决策缓慢	X		
建立并保持信任	信任度评分	8 分：团队整体信任度较高			X
有效地沟通	沟通评分	7 分：可以接受，但是需要更多的非正式沟通		X	
确保高层管理者参与	高层管理者参与度评分	9 分：参与度较高，无碍干扰			X
明确地定义合作伙伴的角色并充分利用其独特的能力	角色明确度评分	7 分：母公司 A 的市场支持没有定义		X	

¹ 基于十分制评分标准，10 分为完全满意，6 分为低于平均水平。以上评分来自合作双方企业主要员工的年度调查。

重要的一点是，在联盟企业和母公司的层面上都需要用权衡的眼光去评估业绩。为了实现这种平衡，我们建议在业绩评估时考虑四个方面的因素：财务、战略、运作和关系。财务和战略指标显示了联盟企业的运作情况以及是否实现了业务目标，但是它们无法提供足够的信息，指出是否有什么地方出了问题。而运作和关系指标则可以帮助你揭示问题及其根源，并发现问题的第一个征兆。这四个方面的因素综合考虑，就构成联盟运营状况的全貌。这对于相对较新的企业是非常有价值的，例如 Siebel Systems 公司就使用这种方式衡量联盟企业的稳健性（图表 3）。

图表 3

Siebel System 公司的联盟评分表

财务稳健性		战略稳健性																			
营业额 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>目标</th> <th>业绩</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>整体联盟营业额指标</td> <td>100</td> <td>110</td> </tr> <tr> <td>+ 联盟企业营业额</td> <td>40</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>+ Siebel 公司产生的营业额</td> <td>50</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>+ 合作项目营业额</td> <td>10</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>+ 新业务营业额</td> <td>20</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table> <p>说明：在不同的合作伙伴类别中，营业额指标并不相同。</p>			目标	业绩	整体联盟营业额指标	100	110	+ 联盟企业营业额	40	45	+ Siebel 公司产生的营业额	50	50	+ 合作项目营业额	10	15	+ 新业务营业额	20	18	客户满意度 客户忠诚度指标 10 分制的 9.5 分 业绩的各个方面 正面反馈 * 对产品的性能感到满意 94% * 对第三方系统的集成感到满意 93% * 对实施效果感到满意 97% 说明：以上数据是每两年举行一次的客户调查结果得出的。该调查中包含 100 道问题，其中 5 个问题是有关联盟的。	
	目标	业绩																			
整体联盟营业额指标	100	110																			
+ 联盟企业营业额	40	45																			
+ Siebel 公司产生的营业额	50	50																			
+ 合作项目营业额	10	15																			
+ 新业务营业额	20	18																			
运营稳健性 目标管理 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>目标</th> <th>业绩</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>+ 市场营销费用 (占年营业额的百分比)</td> <td>50%</td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>+ 合作伙伴培训员工人数</td> <td>42</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td>+ 合作客户拜访次数</td> <td>25</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>+ 创造客户需求的营销活动次数</td> <td>10</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>+ 每周对潜在客户客户的拜访次数</td> <td>5</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table> <p>说明：以上数据是基于 Siebel 公司及其合作伙伴的季度计划。该计划中的财务目标包括以上财务稳健性表格中列举的营业额指标。</p>			目标	业绩	+ 市场营销费用 (占年营业额的百分比)	50%	65%	+ 合作伙伴培训员工人数	42	55	+ 合作客户拜访次数	25	21	+ 创造客户需求的营销活动次数	10	12	+ 每周对潜在客户客户的拜访次数	5	7	关系稳健性 合作伙伴的满意度 合作伙伴忠诚度指标 10 分制的 8.5 分 * 合作伙伴整体满意度 高 * 合作伙伴投资的变化 大量增加 * 继续合作的可能性 高 业绩的各个方面 分数(0-10) ¹ * 联盟的管理 8.1 * 销售方面的投入 8.6 * 联盟的市场营销 6.7 * 产品营销 9.0 * 集成和验证 9.7 * 培训 7.4 * 全球化服务 8.6 说明：以上数据是基于每个季度进行的合作伙伴满意度调查结果。该调查包含了 80 多个问题。	
	目标	业绩																			
+ 市场营销费用 (占年营业额的百分比)	50%	65%																			
+ 合作伙伴培训员工人数	42	55																			
+ 合作客户拜访次数	25	21																			
+ 创造客户需求的营销活动次数	10	12																			
+ 每周对潜在客户客户的拜访次数	5	7																			

¹Siebel 公司使用这些信息计算差距分值 (该因素对于合作伙伴的重要性 - Siebel 的业绩 = 差距分值)：超过 2.0 的差距分值需要联盟经理制订出行动计划。行动计划的实施将由 Siebel 公司和合作伙伴企业的高层管理者们进行监控。
 资料来源：Siebel Systems 公司；麦肯锡分析。

1. 财务稳健性:

诸如销售收入、现金流、净收入、投资回报率、以及一个联盟企业预期的净现值等指标可以衡量其财务稳健性。大多数联盟企业也应该监控他们在实现最重要的财务目标方面的进展情况：降低重复成本、获得购买折扣或者提高收益等。另外，财务稳健性还可以包括合作伙伴方面的特定指标，例如转让价格收入以及母公司相关产品的销售。很多联盟企业是为了未来的发展而不是近期的回报而创建的。在这种情况下，高层管理人员应该跟踪这项交易的未来价值，未来价值可能会因为技术的发展或者外部市场条件的变化而发生变化。与此同时，还应比较预期的回报，监控现金支出。

2. 战略稳健性:

包括市场份额、新产品投放，以及客户忠诚度等非财务指标可以帮助高层管理人员衡量一项交易的战略稳健性，而其它一些指标可以跟踪竞争定位以及从联盟中获得的新客户或者新技术。制定战略指标可能需要运用想象力。举例来说，从事半导体研究的国际联盟机构 SEMATECH 就跟踪了其成员企业中进行项目研究的员工数量，以评估是否将知识转让给它的合作伙伴。