

РОБЕРТ Л. УОЛЛЕС

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ В БИЗНЕСЕ

Технологии построения  
долгосрочных партнерских отношений  
и создания совместных предприятий



ДОБРАЯ КНИГА  
Москва 2005

ОТ АВТОРА .....	7
ОБ АВТОРЕ .....	11
ВВЕДЕНИЕ .....	13
1. СУЩНОСТЬ СОВМЕСТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	23
<i>Кейс. Обретение нового взгляда на проблему.</i> .....	43
2. СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ: КОГДА АКТУАЛЬНО ЕГО СОЗДАНИЕ? .....	53
<i>Кейс. От церковной скамьи — к успешному совместному предприятию</i> .....	69
<i>Кейс. Procter &amp; Gamble поощряет формирование альянсов среди своих поставщиков</i> .....	77
3. МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА . . . . .	85
<i>Кейс. Делая автомобили, приобретаем поставщиков</i> .....	97
4. ДОВЕРИЕ ДОЛЖНО БЫТЬ ВЗАИМНЫМ .....	105
<i>Кейс. Создание новых альянсов в корпорации Microsoft</i> .....	124

5. ДЕРЖИТЕСЬ МОГО .....	131
Кейс. <i>Корпоративный опыт     помогает предпринимателям     решать проблемы альянсов</i> .....	146
6. ГОТОВА ЛИ ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ? .....	153
Кейс. <i>Freddie Mac: две точки зрения     на стратегические альянсы</i> .....	173
7. УЗНАЙТЕ СВОЕГО ПАРТНЕРА .....	179
Кейс. <i>Факторы успеха:     наблюдения руководителя NMSDC</i> .....	196
8. ЗАСТАВЬТЕ ЭТО РАБОТАТЬ... .....	203
Кейс. <i>Корпорация Toyota:     создание долговременных альянсов</i> .....	218
9. ЮРИДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ И СТРАТЕГИИ ВЫХОДА .....	223
Кейс. <i>Verizon: распространение идеи     стратегического партнерства</i> .....	237
10. КОГДА ПРОИГРЫШ ПРЕВРАЩАЕТСЯ В ВЫИГРЫШ .....	243
Кейс. <i>Eastman Kodak Company:     в фокусе — установление отношений     с начинающими компаниями</i> .....	248
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	257

**Н**а протяжении двадцати лет я работал над выявлением факторов, определяющих успех предпринимателя. Исследуя множество предприятий в сфере крупного и малого бизнеса, я постоянно убеждался в том, что создание совместных предприятий и стратегического партнерства — одна из самых могущественных стратегий, обеспечивающих продвижение компаний по пути экономического процветания.

Если совместное предприятие хорошо работает, оно дает участникам возможность учиться друг у друга и извлекать взаимную выгоду, а также позволяет им получить такие результаты, которые были бы невозможны при работе порознь. В этой книге вы прочтете о том, как организовывать совместные предприятия именно таким образом, чтобы ваша компания могла добиться процветания, которого ей никогда не удастся достичь самостоятельно.

Впервые я осознал уникальные возможности совместных предприятий в 1982 г., когда, будучи студентом-старшекурсником в Школе бизнеса Амоса Така в Дартмутском колледже, начал изучать природу предпринимательства. Именно тогда я приступил к осуществлению своего двадцатилетнего исследовательского проекта, вылившегося в создание модели четырех квадрантов успеха предпринимательской деятельности (*Wallace 4 Quadrant Model of Entrepreneurial Success*). Согласно этой модели (ее основные

принципы изложены в моей первой книге) для повышения вероятности долгосрочного успеха своей деятельности предприниматель должен сосредоточить внимание на следующих четырех областях (квадрантах):

1. Знание самого себя (для максимального развития своих способностей и расширения возможностей выполнять работу и решать задачи).
2. Знание своей стратегии (для построения моста через пропасть между настоящим и будущим своей предпринимательской деятельности).
3. Знание окружающего мира (чтобы сохранять гармонию между своей стратегией деловой активности и ограничениями и директивами, существующими в мире).
4. Знание своих ресурсов и возможностей их использования (для того чтобы воспользоваться успехами и неудачами предшественников).

Создание совместных предприятий чрезвычайно тесно связано с моделью успеха предпринимательской деятельности. По сути дела, создание совместного предприятия — логически неизбежный следующий шаг предпринимателя после проведения анализа и тщательного критического рассмотрения своей деятельности, которые необходимы для прохождения моей модели. Далее я буду говорить о том, что организация совместного предприятия требует прежде всего анализа собственной организации (квадрант 1). Исключительно важно для совместного предприятия планирование (квадрант 2), равно как и знание окружающего мира, в котором работаете вы и ваш потенциальный партнер (квадрант 3). Наконец, вы можете существенно повысить свои шансы на

успех совместного предприятия, изучив опыт создания стратегических альянсов другими предпринимателями (квадрант 4).

После завершения теоретического исследования предпринимательства я много путешествовал по США и другим странам, встречался с десятками предпринимателей малого бизнеса. В моей компании EntreTeach Learning Systems, LLC, занимающейся вопросами обучения и проведения тренингов, мы разбили этих предпринимателей на три основные категории – начинающие предприниматели, предприниматели с ограниченным опытом и опытные предприниматели. С 1994 г. я провожу тренинги для этих групп бизнесменов, а также выступаю в качестве консультанта и советника для владельцев собственного бизнеса и организаций, оказывающих различную поддержку бизнесу. Все, что я узнавал за время своих путешествий от предпринимателей и участников моих тренингов, лишь укрепляло мою веру в огромный потенциал совместных предприятий, являющихся настоящим двигателем роста и успеха бизнеса.

## МИР ГОТОВ К ПЕРЕМЕНАМ

В настоящее время в экономике вступают в силу факторы, которые настойчивее, чем когда-либо прежде, заставляют владельцев малого бизнеса прибегать к силе совместных предприятий.

**Возникновение экономики, ориентированной на потребителя.** На наш способ ведения бизнеса огромное влияние оказывает ориентированность современной экономики на потребителя, который очень умен, грамо-

тен, чрезвычайно требователен (и зачастую не склонен прощать); при этом он нередко имеет возможность выбирать себе продавца. Такой потребитель с широкими полномочиями способен заставить (и заставляет) бизнес вести дела на долгосрочной основе, последовательно и надежно. На мой взгляд, большинство предприятий сами по себе не смогут удовлетворить требования потребителей, если в течение длительного времени не станут выделять на это значительные финансовые и прочие ресурсы. Конечно, существует альтернатива тому, чтобы вступить на эту новую и неизведанную экономическую территорию в одиночку: она заключается в разделении риска с другим предприятием, что позволит расширить видение и решить параллельные задачи.

**Технологии нейтрализуют время и пространство.** Технологический прогресс существенно ослабил влияние времени и пространства в мире бизнеса; это позволяет мелким и средним предприятиям успешно удовлетворять потребности крупных корпораций, что было невозможно ранее. Сейчас корпорациям и правительственным учреждениям не приходится автоматически делать выбор только в пользу IBM, а не менее крупной организации, например моей компании ViTHGroup Technologies Inc., просто потому, что IBM крупнее и имеет в своем распоряжении больше ресурсов. Крупные компании сейчас непосредственно столкнулись с тем, что предприятия малого бизнеса намного превосходят их в соотношении цены и прибыли, и поэтому зачастую готовы рассматривать возможность партнерства с ними. Это открывает широкие возможности для мелких и средних компаний и позволяет им поставлять важные услуги корпорациям

в процессе отношений, которые гораздо больше напоминают партнерство по сравнению с отношениями между продавцом и покупателем в прошлом.

**Сдвиги в демографической структуре неизбежно ведут к переменам.** Помимо выгод, связанных с ценой и качеством, есть еще один фактор, вынуждающий коммерческие и правительственные организации исследовать возможность вступления в рабочие отношения с нетрадиционными предприятиями, — это резкие демографические изменения в Америке и во всем мире. Согласно результатам переписи 2000 г. афроамериканцы, латиноамериканцы, американцы азиатского происхождения и коренное население Америки в настоящее время составляют более одной трети населения страны. Сейчас этой крупной этнической популяции принадлежит большая доля экономики, чем когда-либо прежде. По данным Центра по расчету экономического роста Selig при Университете штата Джорджия, в 2008 г. покупательная способность американцев латиноамериканского происхождения составит более \$1 млрд, что на 357 % выше уровня 1990 г. — колоссальный рост! 357%! В том же 2008 г. общая покупательная способность афроамериканцев, американцев азиатского происхождения и коренного населения Америки превысит \$1,5 млрд., т.е. возрастет на 231 %\*.

Что же касается мировых тенденций, то рост населения в развивающихся странах намного превышает аналогичный

---

\* Jeffrey M. Humphreys, «The Multicultural Economy 2003: America's Minority Buying Power», Georgia Business and Economic Conditions 63, no. 2 (Second Quarter 2003): 2–6.

показатель в развитых государствах. По прогнозам, население в развивающихся странах начнет сокращаться не ранее, чем через 600 лет. Демографические сдвиги вынуждают деловой мир обратить внимание на предприятия малого бизнеса, а также на организации, принадлежащие представителям меньшинств и женщинам, и устанавливать с ними партнерские отношения: эти компании могут не только предложить новые умения и способности, но и помочь своим корпоративным партнерам быстро внедриться на новые потребительские рынки.

**Сокращение персонала предприятий увеличивает число предпринимателей.** Усиливающиеся в корпоративной Америке сокращения персонала предприятий рожают новую волну предпринимателей. Я назвал эту нарождающуюся экономику, которая будет существовать наряду с экономикой, ориентированной на потребителя, «естественной предпринимательской экономикой» (Natural Entrepreneurial Economy). В условиях этой экономики все больше и больше людей сделают свой выбор в пользу предпринимательства — у них просто не останется других вариантов.

Сокращения штатов продолжатся: рост производительности труда, который обещали в течение последних 25 лет, на самом деле уже начался в службах технической поддержки корпоративной Америки. В результате бизнес начинает существовать в соответствии с доктриной «все меньшее число людей делают все больше». Поскольку производительность характеризуется экспоненциальным ростом, в бизнесе будет требоваться все меньше и меньше работников, особенно менеджеров среднего звена. (Мы исходим из того, что возраст этих менеджеров колеблется

от 35 до 60 лет, заработок — от \$70 тыс. до \$150 тыс. в год, а их профессиональные обязанности подразумевают управление людьми, которые выполняют реальную работу.) В результате количество безработных среди людей, имеющих прекрасное образование и великолепную подготовку в своих областях, будет увеличиваться. Поскольку таких сотрудников все чаще увольняют из корпораций, многие из них поймут: гораздо лучше взять свою судьбу в собственные руки. Многие из этой новой волны предпринимателей, учитывая их корпоративный опыт, станут естественными кандидатами для работы в совместных предприятиях. Нередко новоиспеченные предприниматели образуют совместные предприятия со своими бывшими работодателями, которые более не в состоянии содержать их в качестве оплачиваемых сотрудников, но при этом все еще нуждаются в их навыках.

С моей точки зрения, по мере увеличения численности подобных предпринимателей стремящиеся к процветанию научатся добиваться его путем создания совместных предприятий и партнерства. Именно по этой причине я и написал книгу, которая обобщает все, что я узнал за последние двадцать лет исследовательской работы благодаря постоянному взаимодействию с предпринимателями и корпорациями, добившимися успеха в совместной деятельности.

## СЛЕДУЯ ПО ЭТОМУ ПУТИ

Если в процессе чтения книги вам покажется, что совместное предприятие — слишком сложное, слишком рискованное или просто слишком трудное дело, пожалуйста, не забывайте: я предлагаю вам путь, которым сам

уже успешно прошел. С первых дней своей предпринимательской карьеры я постоянно состоял в различных совместных предприятиях, и это, несомненно, способствовало успеху моего собственного бизнеса.

Как и многих из тех, кто читает сейчас эту книгу, в детстве меня учили (и я твердо в это верил), что в Америке царит система, при которой положение человека в обществе определяется его способностями. Мой отец, который был рабочим, и моя мать, которая работала учителем в школе, учили меня и моих братьев: если мы окончим хорошую школу, получим приличное образование, будем честными и научимся производить самые лучшие товары и услуги, то общество автоматически признает нашу ценность и достойный вклад и соответствующим образом вознаградит нас. Поэтому я создал свою компанию с твердой уверенностью в том, что моя деятельность будет говорить сама за себя и я в одиночку смогу добиться успеха. Я стал тем, кого в своей первой книге назвал «авторитарным предпринимателем», и храбро бросился в бурное море, стремясь добиться успеха. По крайней мере я на это рассчитывал.

Мне потребовалось немного времени, чтобы убедиться: несмотря на то, что я был прекрасно образованным, умным, прилежным, аккуратным и надежным предпринимателем, я быстро превратился в несчастного, разочарованного, обозленного и, как ни странно, плохого предпринимателя. Мир вокруг меня начал рушиться. Однако, наблюдая это, я видел: другие предприниматели, значительно уступавшие мне по способностям, преуспевают; я начал понимать, что при создании своей стратегии бизнеса упустил из виду решающую роль альянсов

и стратегического партнерства, которые могли бы подчеркнуть мои сильные стороны и свести к минимуму мои слабости. Сделав упор в своих новых планах на стратегическое партнерство, я начал агрессивно стремиться к совместным предприятиям и стратегическим союзам с производителями комплектующих для компьютеров, разработчиками программного обеспечения и провайдером. Если было ясно, что наша компания слишком мала для того, чтобы в одиночку выиграть многомиллионный контракт, мы убеждали крупные компании войти с нами в одну команду, поскольку могли продемонстрировать им должный размах и глубину своей деятельности, способные устроить конкурентов и успокоить требовательного потребителя. Эта стратегия настолько прекрасно работала, что нам не пришлось навязывать услуги другим организациям: они сами стремились привлечь нас к своей деятельности, так как у нас была репутация компании, повышающей ценность команды, составленной с нашим участием.

Опыт, изложенный в этой книге, отнюдь не подразумевает, что создание совместного предприятия — легкое и простое дело; это может стать очень сложной задачей. Однако уверяю вас: полученная награда окупит все трудности. В этой книге я попытался снабдить вас знаниями и инструментами, которые вам понадобятся, чтобы стать хорошим партнером в совместном предприятии. Вооружившись этой информацией, вы сможете установить такие деловые отношения, которые будут стимулировать развитие как вашего бизнеса, так и бизнеса вашего партнера, откроют возможности профессионального роста перед вашими сотрудниками, увеличат

налоговые поступления в бюджет вашего региона, а также будут способствовать дальнейшему процветанию Америки и сохранению ее лидирующего положения в мировой экономике.

Я желаю вам успеха в деле построения бизнеса, который обеспечит экономическое благополучие и полностью раскроет ваш потенциал творческого и успешного человека.