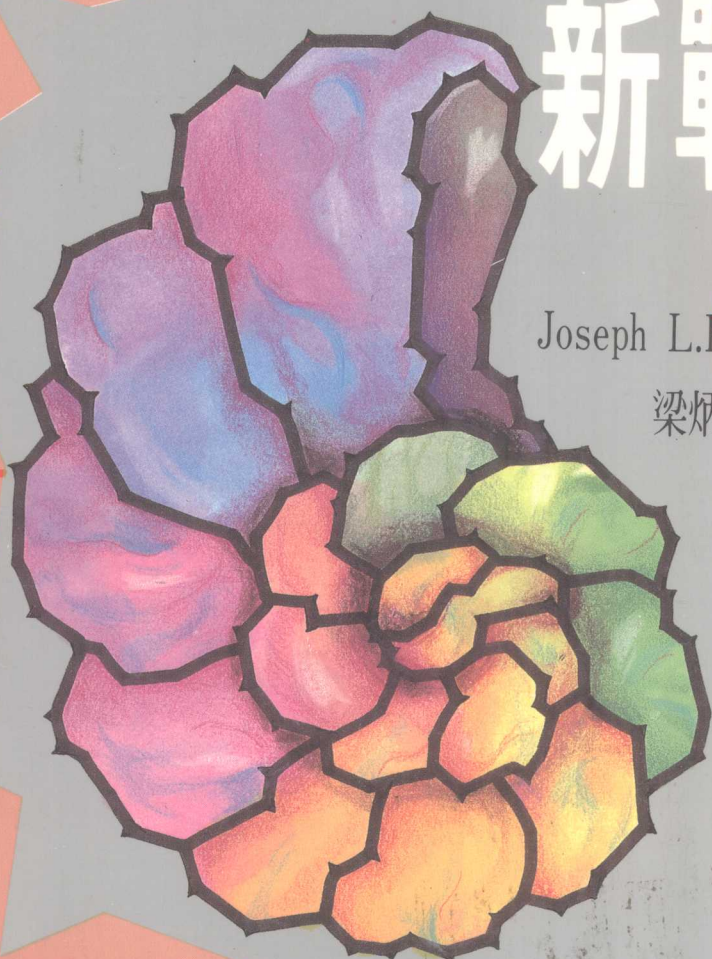


企業名著 7

企業聯盟 新戰略

Joseph L. Badaracco, Jr.

梁炳球◎譯



企業名著⑦

企業聯盟新戰略

Joseph L. Badaracco, Jr. 著

梁炳球／譯

聯經



企業名著⑨

企業聯盟新戰略

· 49132 ·
80.09.1224

中華民國八十年九月初版

有著作權·翻印必究

Printed in R. O. C.

定價：新臺幣150元

著者 Joseph L. Badaracco, Jr.
譯者 梁 炳 球
發行人 王 必 成

原書名：The Knowledge Link : How Firms
Compete through Strategic Alliances

原出版者：Harvard Business School Press

版權代理：博達著作權代理有限公司

出版者 聯經出版事業公司
臺北市忠孝東路四段555號

電話：3620137 · 7627429

郵撥電話：6 4 1 8 6 6 1

郵政劉撥帳戶第0100559-3號

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

© 1991 by the President and Fellows of Harvard
College.

ISBN 957-08-0694-X (平裝)

© 1991, Chinese Translation Copyright by
Linking Publishing Company, Taiwan, R.O.C.
Published by arrangement with the Bardon
Far Eastern Agents, Ltd.
All Rights Reserved.

引言

正統的經濟理論都有提到，創造財富的要素是土地、勞力及資本。在二十世紀當中，大規模且極有效率的製造設備為廠商及股東們帶來了繁榮及財富。而目前，除了上述的要素之外，還得加上技術、創新、科學、創意及資訊，簡單地說，就是知識。

在各種產業當中，最具競爭力的廠商通常都是因為開發、改良、保護並且更新知識，並且迅速、持續不斷地將它們轉化為進步的產品或勞務，才贏得成功。

當競爭益趨激烈，對於公司的本質、組織、經理人的任務，以及如何維持競爭力，無論是經理人，還是學者，都會抱持大致相同且根深柢固的想法。

以上這些敘述，顯示了本篇研究的一些基本結論。它們都是積極而且影響深遠的。要想接受這些論點，讀者必須抓住觀念性的架構，而這些又必須從檢討公司的一些基本

假定著手。而這些假定通常又已過時。

中世紀城堡

我們通常都會有先人為主的觀念。許多經理人認為，公司就像中古時代的城堡，基本上是由厚重的石塊在高地築成，外面再加上兩三個角樓。無論是在理論上，還是實務上，戰後許多美國企業就像個中古世紀的城堡，在它們的核心部分是管理當局，由經理人在其中做出各種決策——例如外界的競爭者、資金成本及政府法令發生變動時，應如何因應。在這核心部分，有四種組織性——即行政性、財務性、社會性及契約性的安排。這四種安排，將公司內部與外部世界間隔開來，並保護住管理階層的權威與權力。

所謂行政性的安排，是指企業規畫了各種層級，制定了公司的疆界。在企業層級最高處的主管們，對於部屬掌握著正式的權威，並透過正式的制度及結構來運作。事實上，一家公司組織系統圖正顯示了公司裡有著什麼樣的人存在。公司絕不會超越這些層級結構。財務上的安排正強化了行政上的安排。廠商莫不尋求擁有重要的資產，如資金、廠房、智慧財產權（如專利、版權）等，並極為倚重它們的內部資金流量以供週轉。和外

部資金有別的是，它們是在企業內部，完全為企業擁有，並且是經由內部融通及控制的。第三種則為社會性的安排。公司不僅是一個正式、合理的組織結構，也可以是各個人的集合體。公司還是一個擁有股份、規章及共同目的社團。這些要素構成了公司成員的社會疆界，並且增強了行政性、財務性安排的力量。為使公司做有效的營運，忠心及勤奮的員工都願意接受紀律的約束。

最後，公司透過契約性的安排來防護其管理權力。這也就是說，公司利用內容詳盡的契約來做出精確、正式及法律上的安排，以界定公司及公司以外人士的權利及義務。典型的契約，通常是將自由市場的經濟事務，做出法律的安排。亦即，各方人士以嚴密訂定的權利義務為基礎，為追求自己的利益進行活動。在這些權利義務的範圍之內，經理人可以便宜行事。一般的美國經理人都深深倚賴詳盡正式的契約來訂定他們與工會、供應商、經銷商、加盟商店的關係。

不過，上述的四種安排並非牢不可破的。我們把公司隱喻為城堡，就表示，公司裡面所強調的，只是一個共同的模式，而非放諸四海而皆準的規則。知識可以經由行銷、專利申請和其他管道，從公司流到外界。知識也可以經由市場調查、工業研究、雇用熟練性員工、出價購買等方式流入公司。

雖然我們不易控制住知識，城堡式的公司卻想透過種種手段來控制它。公司界定各種疆界，無異是顯示，它享有各種知識專利。然後，公司主管即能夠利用公司的知識及技能來抓住各種商機。而公司長期雇用研究人員及經理人，將有助於它保有自己的知識及技能。「授權生產」就是一種傳統的契約，它允許其他公司可以使用本公司的知識。專利、版權以及其他的智慧財產權也是公司的資產，公司管理階層即控制著這些智慧財產權的運用。日本一位商業學者在對公司資訊資產的研究中，即表示：「使一項重要的活動只在公司內部運作，是確保內部人士能夠接觸到資訊的最佳方式。」

在很多人心目中，將公司當作城堡，不僅是一個標準的觀點，而且也易於描述。此即，企業的疆界必須明確地保持。自從亞當·史密斯以來，基本的經濟學即說，在一個自由市場當中，由於各個獨立企業的相互運作，效率才能充分發揮。而管理理論則說，部門首腦或策略單位的經理人必須控制各個單位的方向。在一個自由經濟體系當中，各單位經理人必須為自己的行為負責。財產所有人的權益會獲得保障，資源則會供作最大的生產用途，而企業間勾結濫權的行為也必須被制止。企業有疆界，疆界又必須明確，這是我們談到企業時必然會想到的基本假設。

聯盟有多種形式

聯盟可以有許多種形式。它可以是簡單及非正式的，也可以是複雜到讓人難以了解，參與聯盟的企業是否為各自獨立的個體。不過，基本上，聯盟是一種組織性的安排，也是一種營運策略，參與的各個機構可以共享行政上的權威，可以構成社會性的連繫，也可以共同擁有股權。也就是，寬鬆而較公開的契約代替了高度專門及冗長的契約。這些安排使得企業的疆界變得模糊，而知識的交流也變得較為容易。學者們曾設計各種方式來具體描述本書中所稱的「模糊的疆界」。有兩位組織理論專家曾說，「企業就像由原形質構成的原始生命，你可以看到流過它們四週的水，但卻無法分辨出它們。」有兩位財政經濟學家也說，「要分辨出何種事物存在於企業內，而何種事物又存在於企業外，是沒有什麼意義的。」這也是說，在企業與企業間，以及企業與勞力、原料、資本的擁有者以及產品的消費者間，只有一種複合關係（即契約）的存在。

目前已有足夠的證據顯示，聯盟會使公司間的疆界變得模糊不清。在一九八〇年代，美國的合資企業大幅度增加。而最大的變化發生於服務業，如廣告、金融、電信系統服

務、資料庫開發及管理。電氣設備、消費電子、電腦週邊設備、電腦軟體、電子零件、太空產品等製造商之間的合作也方興未艾。在一九八〇年代早期，一年所成立的合資企業，就比過去十五、二十年要多。在歐洲，一九八〇—一九八五年間，合作協定增加了十倍。在一九七八年以後的五年當中，美國廠商與外國廠商共同設立的合資企業，幾乎增加兩倍。

過去很少有過合作經驗的一些領域，也逐漸發生了轉變。在一九八〇年代之前，須憑藉技術以競爭的廠商，都不太願意與人合作。但到了一九八〇年代初期，歐美廠商間的技術合作以及共同研究開發等，已快速增加。另外還出現各種新的融資計畫，以支持共同的研發計畫。大學院校與民營企業間的合作也次第展開。到了一九八七年，美國已有兩百個左右的產業、大學合作計畫，係根據一九八四年的「國家合作研究法案」來運作。許多美國公司已經改變了他們的人力資源管理政策，以便和工會進行更多的合作。通用汽車公司便和聯合汽車工會合作，設立了「農神」子公司。最後，由於一九七八年稅法的修改，合資企業不斷擴張，再加上購併、LBO合夥等的出現，愈來愈多的企業，已有部分股權為外人所控制。

在本書中，有關企業與競爭者、客戶、供應商、政府機構、大學院校、工會及其他

機構的合作關係，一概以「聯盟」(Alliance)來稱呼。亦即，聯盟並不限定於公司與公司間，也不限定於合資企業或授權生產的關係。定義範圍之所以如此寬廣，是因為我們要檢視各種組織性的安排，以免混淆了公司的疆界。

且讓我們看看一九八〇年代通用汽車公司與國際商業機器公司(IBM)的聯盟。這兩家企業在疆界上所做的變化，可能是所有美國企業中最劇烈的了。透過種種新的安排，它們和競爭對手、客戶、供應商、政府機構、大學、工會等組成了聯盟。一九八〇年時，日本IBM公司是IBM的一家子公司，它擁有並可控制自己的資產，並透過自己的銷售團隊來銷售產品。但到了一九八八年，日本IBM已成立十七個合資企業，和九家租賃公司有往來關係。它還透過一百卅六個代理商銷售產品，允許一百零七家公司重新銷售它的產品，並且和將近八百家軟體及服務公司建立起關係。為求建立這些聯盟，IBM拋棄了它的傳統管理哲學及實務。結果，IBM和通用汽車公司現在已結成一個廣大、複雜、和許多企業發生關聯的跨國聯盟。

通用汽車和IBM的案例顯示，由於它們龐大無比的規模，促成了這些改變。這兩家公司的營業額就佔美國國民生產毛額的百分之四。而在高科技產業中，它們所佔的比重則更為提升。正由於它們龐大的規模和影響力，以及全球的企業主管均在密切注視它

們的動向，因此，它們策略及營運的改變顯示了相當的意義。

諾貝爾獎得主赫伯特·席蒙（Herbert A. Simon）曾說：「在人類歷史中，曾有過三次重大的轉變：農業的引進、工業革命以及電腦資訊技術的革命。」過去幾十年來，通用汽車一直是世界最大的公司，它代表著工業革命時代的顛峰，至少有五十年，它是二十世紀最重要產業當中最重要公司。IBM則是電腦資訊技術革命的重要角色，而在下一個世紀中，它也可能扮演同樣的角色。

目前，IBM和通用汽車都站在歷史的轉折點。在一九八〇年代當中，它們都大膽地將自己改頭換面。它們不僅參加了企業聯盟，還大幅度地改組，並在廠房、設備及技術方面，作了重大的投資。通用汽車還進行了若干重要的企業購併。不過，它們付出的代價也相當高。在一九八〇年代，通用汽車的市場佔有率幾乎下跌了百分之十。在以後的十年中，我們將可明白，這兩家公司近年所發生的動盪現象，是垂死老人臨終前的掙扎呢？還是新生嬰兒呱呱墜地前的陣痛？但不管怎麼樣，模糊不清的企業疆界已經在扮演吃重的角色。

傳統的解釋

為什麼會有這麼多的公司要結盟呢？根據傳統的說法，是有四個理由。第一，結盟的公司想組成卡特爾，降低競爭程度，以提高獲利，或者達到其他目的。

第二個理由是，由大家分擔風險。某些計畫規模過於龐大，或是太過冒險，單一廠商不願承擔，結盟正可以將風險分散降低。

第三個理由，則為資源的互補。例如，某家廠商發明出新產品，卻無力銷售，而另一家廠商有能力銷售，卻未能發明出新產品，它們便可以組成一個新的合資企業，截長補短。最後一個理由則是，廠商可以透過合作，去除打進市場的障礙。尤其是，開拓國外市場的廠商，由於它們對當地市場不熟悉，或者是當地政府要求和當地人士合夥，便只好和當地廠商結盟。

不過，上述理由只是有關合作的一些較具體的動機，依然還有些重要問題未能獲得答案。

其中有些問題是策略性的。很不幸地，「策略」這個名詞現在的用法是這樣地鬆散，以致它幾乎毫無意義。策略的傳統意義是「一家公司的基本長期目標、目的以及經理人

為達成這些目標所採取的行動及分配資源的方式」。然而，一家廠商的策略不應只是如上述的組成卡特爾、分擔風險、資源互補以及去除市場障礙。它還必須考慮到與其他公司的全盤關係，以及合作的目的。此即：結盟後該如何使有關廠商彼此合作？怎樣才能幫助主管們達成基本的長期目標並保持競爭優勢？這些問題所涉及的範圍更加寬廣。為什麼某些要強化國際競爭力的企業會採取某些特定的措施，例如它憑自己的力量進行投資，進行企業購併，或者建立新的契約關係、新的疆界？為什麼某些企業寧可選擇鬆散的結盟，而捨棄嚴謹的契約關係？企業聯盟只是一九八〇年代的時髦玩意兒，還是一個長久深遠變化的開端？

傳統的解釋並不能為這些問題提供合理的答案。簡單的推理更不用說了。合理的答案應包括各種經濟、社會、管理及政治性的力量。而且，這些力量相互影響。由這些不同的影響力構成一個基本的架構。就積極的方式而言，知識會產生新的競爭，也製造新的問題及機會，並使得經理人去締結更多的聯盟。

知識的國際化

知識的國際化促成了現代企業的改頭換面。我們可分四點來加以說明。首先，世界

潛在性商業知識的累積數量已相當可觀，而且還可能在加速成長。目前，我們對世界有更多的了解，知道更多的科學理論、更多的工程技術，也掌握更多有關客戶、成本、市場、供貨來源的資訊。

第二，有愈來愈多的國家、公司、大學及機構，致力於知識的累積。

第三，某些知識是可以移動的。現在的很多知識可以公式、設計、手冊、書刊或是機件的形式出現，因此能很快也很容易地散佈。具有相當能力的個人或組織，獲得這些公式、設計、手冊，或是機械，就取得了知識。例如，所謂的「逆向工程」(Reverse Engineering)，就是由產品中取得知識。在某些情況下，知識能夠極端快速地輸出到國外，而且是在同一時間內輸出到不同的地方。

第四，某些創造出來的知識是潛藏性的，它們的移動速度相當緩慢。潛藏性的知識存在於關係，特別是複雜的社會關係中。例如，一個團體、一個部門或是一家公司，就「知道」一些它的個別成員所不知道的一些事情。而且，其中某些知識是無法具體描述出來的。

無論是可移動的還是潛藏性的知識，都是相當典型的。它們代表兩種不同的知識特質。不過，在真實的世界裡，它們並不是以單純的型態出現。當科學家、工程師、廠商、

大學院校等創造出更多的新知識之後，上述兩種知識也會迅速散佈開來。這些新的知識會使許多產業的競爭型態全然改觀，為公司製造更多的問題與機會。

知識與聯盟

聯盟不是什麼新鮮事物。在上古時代，腓尼基人就已知建立合資企業，來降低海外貿易的風險。而憑知識來競爭也不是近代的產物。古代的義大利城邦就禁止將製絲的技術傳授至海外，違者可判處死刑。但現在比較不同的是，知識和聯盟使競爭條件、企業策略以及經理人的工作產生了變化及互動。

聯盟不但是競爭的原因，也是其結果。締造聯盟可以使結盟的企業互相學習，並且加速知識的移動。在一個市場中，新的競爭者會締造新的聯盟，以求進入新的市場，並迅速擴大它們的營運規模。而原有的廠商為求反擊，也只好另外締結聯盟，以求降低成本及風險，擴大市場，並且學習及創造更多的知識。也正由於這些聯盟的出現，知識傳佈得更快，對立及競爭也愈形激烈。

知識的力量創造出一種經濟環境，在這種經濟環境中，主管如果仍將自己的企業當

作中世紀的城堡，並且把它們當作一個獨立的經濟個體來管理，那是相當危險的。一九五〇年代到六〇年代間，有著劇烈的轉變。這時候，大部分國家都在重建在戰爭中損毀的經濟，並試圖超越美國。當時，美國在大部分產業居於領導地位。一般而言，它們自動自發地開發產品或勞務，另外還培養或是改良創造新產品的能力。

然而，到了一九七〇年代初期，由於知識的擴散與移動，情勢隨之改觀。美國很成功地協助其他國家重建經濟（日本即是個顯著的例子）。各個國家都採工業政策來保護本國的企業。知識也經由授權生產、合資企業、逆向工程等方式，從美國流到其他國家。這些外國企業將它們獲取到的知識和本國的技術及低廉的工資結合起來，然後再利用美國的自由貿易政策，將產品打進美國市場。

結果，美國企業逐漸依賴一種特別的策略聯盟：即「產品聯盟」（Product Link）。在這種聯盟之下，美國企業需要國外的廠商幫助它們生產部分產品或複雜的零組件——以往這些東西都是由美國企業自行生產的。與美國企業締結產品聯盟的外國廠商通常想生產的，都是成本、風險較低的產品或零組件。結盟的外國廠商可以獲得資本、技術以及在北美地區的銷售通路。上述這些動機促使美國的通用、福特及克萊斯勒三家汽車公司對日本的三家汽車廠進行小額投資，日本汽車廠商則供應小型汽車、卡車及零件，以

為回報。

透過產品聯盟，美國廠商促成了知識的外移。當知識及技術移到生產成本較低的地區時，當地的企業固然可以取得廉價的產品及零組件，但它們並沒有想到學習新的技術及能力。一切仍然是在城堡內被創造及管理。不過，這些新的合資企業及投資活動確實使企業間的疆界變得模糊。美國的企業不再是一個獨立的城堡，它們不再自行生產自己的產品及零組件。

此後，聯盟又進入新的階段。一九八〇年代，由於知識繼續不斷地在全球各地擴散，產品聯盟益發流行。不過，許多企業也開始締結「知識聯盟」(Knowledge Link)，加盟的企業可由此學習到(或共同創造)新的知識及能力。就和產品聯盟一樣，知識聯盟可協助加盟的企業創造產品、勞務並降低成本及風險。不過，這些益處並非合夥唯一重要的本質。

我們可以由知識的學習及創造，對知識聯盟下一定義。許多知識聯盟反映了潛藏知識的特質：頑固——即它在各個組織之間移動得既緩慢又笨拙。一個機構要獲得潛藏於其他機構的知識，它們之間必須先建立起複雜而緊密的關係。知識是沒有辦法裝進公式或書本中，然後拿它來賣錢。同樣地，如果兩家企業想將它們的知識技術結合起來，創