

智庫文化

策略聯盟

聯盟企業

將使全球商務改頭換面

THE

TRILLION-DOLLAR
ENTERPRISE



世界貿易組織總監

芮納托·魯吉洛

摩托羅拉公司執行委員會總裁

鮑伯·賈文

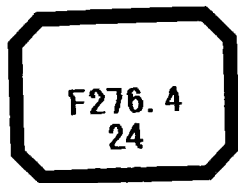
美國前國務卿

亨利·季辛吉

聯合推薦

賽魯斯·傅瑞德漢 著
Cyrus Freidheim

譚天 譯



經營管理 01

策略聯盟

The Trillion-dollar Enterprise

聯盟企業將使全球商務改頭換面

賽魯斯·傅瑞德漢 著

譚天 譯

智庫文化

國家圖書館出版品預行編目資料

策略聯盟／賽魯斯·博瑞德漢 (Cyrus Freidheim) 著；譚天譯。-- 第一版。-- 臺北市：智庫文化，2000[民 89]
面；公分。--(經營管理；1)
譯自：The trillion-dollar enterprise : how the alliance revolution will transform global business

ISBN 957-0484-16-0 (平裝)

1.企業聯營 2.國際企業

553.87

89004531

經營管理 O1

策略聯盟——聯盟企業將使全球商務改頭換面

原著／賽魯斯·博瑞德漢

譯者／譚天

發行人／華文衡

主編／蕭永玫

編輯／林俞君

出版者／智庫股份有限公司

登記證／局版北市業字第 68 號

地址／台北市新生南路一段 97 巷 6 號一樓

電話／(02)2778-3136 (代表號)

傳真／(02)2778-2349

電子郵件信箱／triumph@triumphpublish.com.tw

<http://www.triumphpublish.com.tw>

郵政信箱／17391043

郵政帳戶／智庫股份有限公司

總經理／凌域國際股份有限公司

電話／(02)3234-9565

地址／台北縣中和市中山路 2 段 401 號 2 樓

本書獨家授權全球中文繁體字版

版權所有·翻印必究

2000 年 8 月第一版第一次印行

原名／The Trillion-Dollar Enterprise

Copyright © 1996 by Cyrus F.Friedham, Jr.

Chinese translation Copyright © 1996 by Triumph Publishing Company, Ltd

Published by arrangement with Persus Book Group

Copyright licensed by Cribb-Wang-Chen, Inc./Bardon-Chinese Media Agency

博達著作權代理有限公司

All Rights Reserved

定價/360 元

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換

ISBN 957-0484-16-0(平裝)

(原文 ISBN:0-7382-0004-2)

目錄

序言	1
第一部：何以萬億金元企業勢所難免	9
第一章：為何不是環球公司？	13
第二章：自然演進	49
第三章：下一步，關係企業	85
第四章：萬億金元企業的工業成熟期	121
第二部：萬億金元企業的興起對於你與你的公司有何意義	155
第五章：如何建構一個關係企業	159
第六章：在萬億金元企業中，生活將會不一樣	185
第七章：管理人的新角色：需要的技巧	219

第八章：關係企業的領導：公司負責人的新角色	255
第九章：董事與管治的新角色	277
第三部：萬億金元企業——是福是禍？	301
第十章：黑暗面或光明面？我們應選擇哪一種方式？	305
第十一章：我們應如何影響結果	339
作者註	357

序言

這個構想的來由：謹以為序

幾年以前，我們在巴黎舉行布茲·艾倫顧問會議（Booz-Allen Advisory Board），討論這家全球性的大公司在今後十年中的發展之道。長久以來，絕大多數的大公司一直在進行著有關全球經營的思考，我們這次會議的目的就在於判定這類公司的下一步應該怎麼走。

爲了籌備這次的會議，布茲·艾倫與漢米爾頓公司（Booz-Allen & Hamilton）做了許多的研究工作。我們不僅與客戶們長談，也重新就聯盟與擴展企業的問題進行各項的內部研究，並將公司與它所有的供應商視爲一個單位而加以考量。經過這番研究之後，對於公司在今後的十年該如何面對日趨激烈的國際競爭，我們認爲我們已經有了一套不錯的想法。於是我們在巴黎會議中

提出了這個想法——太完美了，我想。

燈打開了

我們錯了。摩托羅拉 (Motorola) 的董事會主席鮑伯·賈文 (Bob Galvin) 毫不遲疑地直指我們的錯誤。在我們提出暫時性的結論以後，賈文說：「你們問的問題沒有問對，而且你們缺乏遠見。」賈文以斬釘截鐵的語氣說，我們應該展望今後的四十年、五十年，而不是僅想到今後的十年，而且我們也應提出公司該如何塑造其生存環境，而不是僅討論公司應如何適應環境。

「你們應該思考擁有萬億美元的企業代表什麼意義。」

會場一片死寂。在場的公司大亨們，例如彼德·華倫伯格 (Peter Wallenberg) (他是瑞典絕大多數工業的主控人)、狄克·羅森伯格 (Dick Rosenberg) (美國銀行 [Bank America] 負責人)、黑沢 (Yoh Kurosawa) (日本工業銀行負責人)、約翰·普瑞斯考特 (John Prescott) (布洛肯山專利公司 [Broken Hill Proprietary Company] 負責人)、以及布茲·艾倫的六位夥伴 (我本人也是其中之一)，都因為我們的短視而感覺好似遭人攔掌一般，頗為難堪。

艾莫克 (Amoco) 的總裁萊利·傅勒 (Larry Fuller) 為我們解了圍。他問道：「我們今天

不是已經有了萬億美元的企業嗎？」他接著以在全球各地探勘與開發石油的聯盟公司與關係企業為例。這些獨立經營的公司在面對進行持續多年、風險很高的巨型商務計劃時，往往會以一個單位或是一家企業的面貌採取統一的行動。而這類的商務計劃經常必須進行幾十年。傅勒說：「如果我們將所有參與這類行動的公司銷售額加在一起，總營業額定然距離一萬億美元不遠。這其間的管理挑戰遠遠超過了經營『區區』五百億美元公司的挑戰。」

當然，傅勒說得不錯。客戶、供應商、不相關的公司、甚至是競爭對手，爲了在石油工業以及在電訊、航太等工業完成耗資億萬、風險又高的龐大計劃而聯手的情況下，這種新興的企業聯盟已經逐漸成爲常規，而非一種異象。

傅勒說：「有鑒於此，萬億金元的企業很有可能成爲常態，而且很快就會如此。」

這次短暫的意見交流有助我們將這些趨勢、構想與研究加以整合。我們已經覺察，如同世界各國都在組成集團並保護其疆界一般，商業世界也正不容轉圜地走向全球化，而所有的公司都在奮力應付這種全球化情勢。結合獨立公司形成巨型企業的這種發展，是商界爲了應付這兩股相互矛盾的勢頭而發展的解決之道。

我們可以在周身各處見到這種結果。我們眼見全球電訊工業經過一番激烈兼併，整合成爲兩或三個巨型的公司網——其中一個公司網是以英國電訊公司（British Telecom）與AT&T爲

主軸（夥伴公司包括Cie Generale des Eaux，西班牙電話公司〔Telefonica de Espana〕與Mannesman AG），另一個則以法國電訊公司（France Telecom）與德國電訊公司為主軸（Deutsche Telekom）（夥伴公司包括史普林特〔Sprint〕）。這兩個公司網都極其龐大，而且都不斷地在世界各地吸入新夥伴。

我們眼見全球航太工業朝向兩個相互競爭的集團路線發展——一個是波音（Boeing），另一個是空中巴士（Airbus）集團——這兩個集團各以單一企業的方式經營，都透過一種聯盟網來發展與生產新的商用飛機。波音與麥道（McDonnell Douglas）的合併，更使波音集團如虎添翼。波音與空中巴士兩個集團各別擁有十家以上大規模的夥伴公司與一百家規模較小的夥伴公司。

下文討論的是我們認為萬億金元企業將循以發展的方式，以及這種企業將如何影響公司、政府與那些決定保持獨立的企業。

萬億金元企業由此而起

我於一九九三年在瑞士達沃斯（Davos）的世界經濟論壇（World Economic Forum）會議中發表演說，首次提出萬億金元企業的概念。當時與會者的反應可分為兩類：一類聽眾不相信這個世

界會依這個方式演變，另一類則認為我不過是個喋喋不休的學者而已。這兩類反應都頗令我感到喪氣。自那以後，透過與世界各地公司主管們的討論、透過在研討會中的辯論與批判、透過我在美國與海外發表的若干篇論文，這個概念不斷接受著考驗與重塑。自那以後，世界已經開始朝這個方向躍進。

自達渥會議之後，高級主管與資深經理人員的反應已經從不相信轉變為關切這些巨型企業對人們與國家將有何衝擊。舉例言之，我在維爾斯提汀會議（Veersichting Conference）年會中的演說，就曾導致與會的數所荷蘭大學的學生與教授們的群情激憤。這次年會在萊登大學（University of Leiden）（距阿姆斯特丹車程不遠）富麗堂皇的十三世紀派特斯克（Pieterskirk）天主堂舉行。會議贊助者為荷蘭幾家著名的公司，如皇家荷蘭殼牌（Royal Dutch Shell）、ABN、KLM、Unilever，與會者半數為這些公司的主管階層，另外半數來自荷蘭各大學的精英之士。年會的要旨是要讓學生與商界人士就影響其生活的重大問題進行溝通。當議題轉到萬億美元企業的可能性時，與會的學生幾乎都異口同聲地說：宰掉這頭怪獸。「巨型企業將再次地對人民與國家的自由構成威脅。」瑟文·謝里佛（Servan Schreiver）所著《美國的挑戰》（American Challenge）的陰影籠罩著會場：學生們將萬億金元企業視為美國帝國主義入侵歐洲的又一形式。

類似「它會不會發生」與「我們是否將擁有萬億金元企業」的問題已消聲匿跡，代之而起的

是「它們是好還是壞」與「我們應該做些什麼準備工作來因應或是防範」等問題。兩三年前，我們經常聽到與會人士說「這件事與我毫不相干」這類的話，而現在，與會者問的是「我應該如何應付它？」

這本書的結構

這本書的目的就在於回答這個問題：面對公司演化為公司網，一切將以單一、強有力的巨型企業面貌行動，我應該怎麼做？

本書的第一部份描述：何以兼併、全球化與國家主義會自然導致萬億金元企業，何以全球性的跨國公司在未來激烈的競爭世界中將處於劣勢。

聯盟的迅速崛起是萬億金元企業的先聲。經過仔細檢視，我們認為聯盟是一種擴展與合併的引入手段。透過聯盟既可獲得厚利，也能避免隨著購併而來的許多包袱。

這一部份描繪出萬億金元的企業以及它的演化，並為新世界的可能面貌奠下了瞭解的基礎。在這一部份的結尾，我們要討論哪些企業將首先出現**關係企業**或萬億金元企業。所謂**關係企業**與從而產生的萬億金元巨型企業，指的是由全球各地的獨立公司所組成的企業網，它們以單一實體

的面貌面對一個共同的目標進行運作。

本書第二部份要表達的訊息是：世界不斷地在變化，無論任何人（從獨立企業人士到萬億金元企業的負責人）要想在這種世界中取勝，就必須了解取勝的要件，了解如何自我準備。這一部份將詳加探討這些新型經濟巨人將如何影響商界領導人、公司董事以及各層級的管理人員。文中亦將根據布茲·艾倫的經驗與研究成果分析這種企業今天的面貌以及未來的展望，從而訂定最佳的實戰之道。管理人員將需要新的領導技巧，諸如調停、外交與妥協，以求在這個新世界中取勝。這一部份以管理為最後一章的主題，說明董事會在即將到來的新紀元中需要什麼改革。

本書的第三部份將以公共政策的觀點來探討萬億金元企業的問題：萬億金元企業是福、還是禍？文中以兩種情況為例，說明萬億金元企業將如何在世界舞台上與政府、工會、競爭對手與世界性組織一起演化為重要角色。本文討論各級政府為了防範萬億金元企業可能形成的黑暗面而提供可行的因應辦法，也討論政府如果認為萬億金元企業是件好事，可以採取什麼行動以促成這種企業的發展。一個萬億金元企業的潛在力量很大，它可以規避法律、創造卡特爾（編註）、支配業界、甚至是侵犯主權國家。它的規模與經濟力量可以輕易轉換為政治力量，但它也能刺激經濟大幅發展。當全球各地的消費者都向這些環球巨人購買產品、或是習慣於他們的媒體與娛樂服務時，一種新形式的文化帝國主義自然極可能會出現了。

當商界經理、領導人與企業家面對二十一世紀的新挑戰時，本書希望能做為他們的行路地圖。就像一百年前我們的祖先面對二十世紀的挑戰時一樣，我們面對的也是一種不確定的未來，不過我們面對的機會要比我們祖先當年面對的大得多。

編註：卡特爾（Cartel），又稱同業聯盟，即企業為了控制產量、銷售及貨價等所組成的聯盟。

1

何以萬億金元企業勢所難免

我們走在蘇格蘭高地史基波城堡 (Skibo Castle) 的走廊。這時，ALCOA 的負責人保羅·奧尼爾 (Paul O'Neill) 說：「幾乎每一個工業都在擴充。雖說規模小、極有創意的公司總能佔有一席之地，但能夠主控全局的，還是那些巨型公司。」奧尼爾邊飲著葛蘭莫蘭吉鷄尾酒，邊繼續說道：「我們還沒能開始了解這些巨型公司潛在的規模。安德魯·卡內基 (Andrew Carnegie) [我們現在就站在他的城堡上] 之所以能夠成為他那個時代最偉大的企業大亨，靠的是遠見、睿智與敢於冒險的精神，而這些特質也正是構建這些巨型公司的要素。」

奧尼爾所說的這些巨型公司，將會是購併、合資、以及聯盟的各式各樣產物。一九七〇與八〇年代那些多元結合的大公司，以分散風險、擴散投資於不同商業領域的方式企圖謀得穩定。但這些新式的巨型公司與它們不一樣。這些新的巨型企業將集中一切資源於一個主要的領域或少數幾個領域。它們會重組整個工業，改變這些工業的經濟形貌，並且把競爭的基礎整個翻轉。集體言之，它們將擁有一切必要的能力，將在情勢凶險、競爭激烈的全球市場中取勝。

在過去數十年，合併與購併一直是這種工業擴充的主要手段。但在邁向二十一世紀的今日，部份由於環球公司的缺失，聯盟將在工業擴充中扮演主要角色。

全球性規模的擴充，代價非常昂貴，而且由於成本或國家限制的關係（例如航空公司、國防與石油工業的購併時），環球公司在選擇購併夥伴時經常必須做出重大的妥協。也因此，這種作

爲無法獲致最佳成果。而關係企業則可以避開這些限制，直接與任何國家最頂尖的公司聯盟；沒有規模大小的問題，沒有國家限制，沒有反托拉斯的顧慮（編註），沒有資金約束，有的只是與最頂尖公司的強有力關係。

關係企業就是這種聯盟的網絡，它在選定的關鍵性領域以單一公司的面貌進行運作。這樣的擴充手段無需鉅額投資，不必爲所有權爭得你死我活，不會有合併後的頭痛，也不怕後悔。業者的資金可以建構市場地位、發展新產品、提升企業能力，而不必花錢購買併購而得公司的股票。關係企業是一種自然的演進趨勢，一種符合我們這個時代政治與經濟力的結果。

當這些聯盟網絡變得團結鞏固、規模也漸形增長時，當最後衝破萬億美元的大關之際，我們就會見到經濟世界的新巨龍——萬億金元企業——誕生。這種企業規模龐大、威力無窮，它能使經濟與科技以驚人的步幅前進，它將爲全球各地的客戶提供服務，它將在全球支配它的工業，它會協助若干國家而威脅另外一些國家。

這種演進，是企業全球化與政治極性化的自然產物。公司領導人總是希望既能取得經濟規模與充份強化，又無需因合併與購併而背負重擔或受到限制，這種需求是導致關係企業出現的一個原因。公司領導人總是想盡辦法排除任何阻撓他們成長與進步的障礙，這種歷史性的前進衝力是促成關係企業出現的又一原因。

不過不要就此洋洋自得。儘管這種關係企業的概念非常有力，而且許多公司也正朝著這個方向前進，但有關的管理挑戰也非常大。我們將在下一個部份加以討論。

首先，為什麼萬億金元企業勢所難免？

編註：反托拉斯（antitrust），即維護自由市場競爭和阻止壟斷的立法。如規定最高容許市場占有率，全面禁止各種形式的獨占等等。