

## 管理策略联盟组合

作者：David Ernst, Jim Bamford

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2002.3

大型企业往往和十数个伙伴建立联盟关系，却几乎未能掌握其绩效

随着企业逐渐由发号施令、泾渭分明的架构演进为较为松散的组织，企业联盟也成为众多营运模式中主要的一环。如今多数企业拥有至少 30 个以上的联盟企业，超过 100 个以上的也不在少数。在此附带说明：为配合本文之目的，文中所称「联盟」(alliances)泛指拥有共同目标、共同风险和/或报酬以及相当程度的协调与整合的协同关系，主要着眼于共同决策，和讲究完全掌控、充分整合的企业购并有所不同。

尽管这类联盟关系无所不在——且常牵涉到庞大的资产和营收——几乎没有一家企业有系统地追踪联盟关系的成效，而这是一件知易行难的工作。根据我们为全球超过 500 家企业提供咨询服务的经验，我们发现评量联盟绩效往往受阻于三大问题。一是无法严谨评量个别联盟关系的绩效。根据我们的经验，仅有不到四分之一的企业具备充足的评量指针，联盟关系的经营因而往往由直觉判断和片面信息主导；合作伙伴可能对合作事业的进展没有共识；管理高层也无法及时干预、修正问题。企业通常会有三到五个主要联盟关系亟待整顿，但至于是哪几个须要整顿，企业则往往毫无头绪。

第二，企业无法看出整个联盟组合 (alliance portfolios) 中存在什么样的绩效型态——有关某种交易结构、合作伙伴类型或职能工作的型态。若无法有效指正这类会一再出现的问题，企业将付出昂贵代价；举例来说，某家制药公司因产品多次延迟上市，错失产品销售良机，每年损失估计高达 5 亿美元。

第三，管理高层几乎完全不清楚整个联盟组合是否和企业的整体策略一致。以美国一家居业界领先地位的航空公司为例，该公司将联盟关系视为其国际策略的核心环节，五年后，却仍无法量化联盟关系的总营收，自然也无从了解自联盟关系得到的是正面或负面报酬。(该公司随后进行详细计算，得知其建立的联盟关系每年可创造 5 亿美元的直接营收，其它还有间接营收和节省的成本。)

当联盟关系的重要性与日俱增，吝于投资绩效的评量并非高明的作法。为了获取所有联盟关系的最大价值，以及联盟绩效偏离正轨时，企业及时介入的能力，经理人应当学习如何评量联盟关系在若干层次上的适足性——透过这个过程，公司在建立和管理联盟关系方面有哪些根本的缺点，可能也会被顺势揭露。有了这层深入认知，高阶主管才能评估联盟关系是否能对企业策略做出充分贡献，并找出妥善利用联盟关系的新机会。

## 挑战当前

为正确评量联盟关系的绩效，企业必须先从认清眼前的障碍着手。由于每个合作伙伴有自己的回报流程和制度，第一个要跨越的门槛，就是对绩效评量的方式取得共识。由于各个合作伙伴或许有不同的目标（例如获得特定技术或客户的管道），因此评量的内容要取得共识恐较为困难。此外，联盟基本上就是协同合作，经理人必须经常关照联盟关系的健康状态，而这又是个常遭忽略的「软性」议题。

其次，联盟企业的作业往往和母体企业的作业紧密交织，其复杂性提高了追踪效益和成本的难度。多数联盟企业和母体企业的关系是有进有出的一联盟企业自母体企业获得原物料、客户资料、行政服务等，母体企业则获得联盟企业的产出，如此一来，便产生了复杂的移转订价（transfer-pricing）问题。法国空中巴士工业集团（Airbus Industrie）在进行 2001 年浩大的改造工程前，集团旗下有四家企业负责制造飞机，并「出售」给当时负责组装和销售的合资企业。设定正确的移转价格之所以会是一大挑战，原因在于合作伙伴对于分享详细的成本数据通常十分敏感。

接着，就是评量成本的问题。在诸多情况下，实际成本往往会超过先前预估，原因在于合作伙伴未将协调活动的支出，或管理高层投入时间的价值纳入考量。举例来说，两家国际性科技公司签订合约成立策略联盟，目的在于共同营销新产品，工作小组多达 30 组，总计 300 多名成员中绝大多数投入高达 60% 的时间经营联盟关系，有些则花 20% 的时间。一名主管即表示，他不清楚公司为这项新事业到底花了多少钱，因为隐性支出实在太庞大了。

由于联盟企业和母体企业之间有相互依存的关系，评量效益也成了一大挑战。举例来说，联盟企业通常会为母体企业销售相关产品的销售额，这些在评估联盟关系的绩效和价值时也应纳入考量。此外，诸如学习机会、获得新技术和市场的管道，以及更佳的竞争态势等非具体成效，也不应忽略。

另一个值得深入探讨的是外围联盟企业的定位问题，联盟企业通常落在事业单位之间的范围，既非完全受企业控制，又非完全置身事外。如此一来，联盟伙伴不若内部单位承受较多的管理监督。除非企业主管愿意负起监督企业所有或多数联盟关系的责任，否则没有人愿意花时间了解整体绩效型态，或评估企业整体的联盟策略。

## 评量绩效

面对上述挑战，企业须自三个层面评估联盟关系的绩效，每一层面系以问题的不同面向为焦点，藉此敦促管理阶层做出明确的响应。在第一个层面，企业应对每个联盟企业进行绩效评估，以判断母体企业是否有必要进行干预。这项评估可为下一层面一定期评估绩效型态奠下基础，有助于调整未来企业应追求的交易类型，有时则可协助企业决定应投资哪些建立联盟关系所需的技能。待企业对于联盟组合的绩效有了更深入的了解，即可着手进行由上而下的整体策略检讨，以确保不仅联盟组合的建构处于最佳状态，能对绩效做出最充分的贡献，同时各个新商机的优先发展顺序也更明确。

## 个别联盟伙伴

一开始就对联盟关系的经济效益建立详细的认知，对绩效评估而言是不可或缺的。认知的范围不应限于一般的现金流量评量指针，亦应将移转订价的效益、合作范围之外的效益（例如相关产品的销售）、联盟关系衍生出选择方案的价值，以及激活阶段与持续的管理成本等包括在内。这项信息将有助于经理人在合作关系一开始即进行评估，并持续观察后续绩效。

企业对经济效益有了清楚的认识后，下一步即是在合作关系开始后 30 天内，设计纪录新事业绩效的计分卡。合作伙伴必须决定是否要共享、各自设计或发展出混合的计分卡。若是财务独立的合资企业，通常会采用单一计分卡；而对大多数的联盟关系来说，混合计分卡的效果最好。此外，除了共享计分卡，各合作伙伴还可以增加额外的评量指针，针对个别联盟企业的非共同目标纪录进展（例如学习目标或策略定位）。这个方法也有助于各合作企业发展出一套内部评量指针，用以比较联盟关系、受到完全掌控的活动，以及其它类似联盟关系的表现。

不论从联盟企业或母体企业的角度来说，取得绩效的平衡观点皆至为重要。要做到这点，可将健全绩效的四大面向纳入考量，即「财务」、「策略」、「营运」和「关系」。财务和策略的评量指针足以显示联盟关系的表现如何，是否逐步达成目标—至于如果出了问题，问题出在哪里，却无法提供有效的观察。营运和关系的评量指针则有助于发现问题的根源和初期症状。结合健全绩效的四大面向后，即可拼凑出较完整的图像，对少数懂得利用的公司来说，可说是发挥了价值连城的效用，Siebel Systems 就是懂得利用这些标准来衡量联盟关系健康情况的企业之一。

**健全的财务：**诸如销售额、现金流量、净收入、投资报酬率和联盟企业的预期净现值，都可用来评量财务的适足性。大部分的联盟企业都应监控最重要的财务目标进度：降低重复成本，取得采购折扣或增加营收。此外，健全的财务亦可加入适用于个别合作伙伴的评量指针，例如移转订价产生的营收和母体企业销售相关产品的销售额等。

1. 许多联盟关系的建立，目的在于增加未来的成长方案，而非短期报酬。在这种情况下，主管们应追踪纪录会随技术因素或外部市场情况变化而变动的选择方案价值，并持续注意预期报酬和现金花费的差距。

2. **健全的策略：**诸如市占率、新产品上市和客户忠诚度等非财务面的评量指针，有助于企业主管衡量某桩交易是否具备策略适足性；其它的评量指针则有助于，举例来说，追踪竞争定位和随之而来获得新客户或技术的管道。设计策略性评量指针有时需要一点创意，国际半导体制造技术产业联盟（SEMATECH）就以会员企业从事研究计划的员工人数，来评估合作伙伴间的知识移转情形。

3. **健全的营运：**拜访的客户数、招募到的人员、产品的品质和生产量都可作为营运适足性的评量指针，因为它们的目标清楚明确，和绩效考核以及个人薪酬也有关联。某家医疗保健公司的主管，认为若能达成 60%至 80%的主要营运里程碑，即可视为营运健全的联盟关系；若超过 80%，则表示目标定得不够高，欠缺企图心。

4. **健全的关系：**合作伙伴之间的文化调性、互信、决策速度和是否明确、问题出现时的有效干预，以及是否充分定义贡献及其达成标准等问题，都属于衡量关系适足性的衡量指针范

围。Siebel Systems 为了评量其联盟关系的健全度，发展出一项十分先进的合作伙伴满意度调查，每一季发送给联盟企业的主要经理人，其中列出超过 80 个有关联盟关系管理和合作伙伴对 Siebel 忠诚度等的问题。该公司利用这项信息找出问题后，再研拟一套详细的行动方案解决之。

每一类型的评量指针应占多少份量，以及该订得多详细，端视联盟关系的规模和目标而定。举例来说，若是以裁减成本为目标的合资企业，那么财务和营运方面的评量指针应该是重点所在。若结盟的目的在于进入新市场，可以预见经理人在合作初期将面临财务出现负面表现的问题，那么策略性目标，诸如增加市场占有率以及加强配销通路的普及率，应占较重的份量。反观规模较小、合作时间属短期的联盟关系，可能仅需内含四至五项评量指针的简易计分卡；拥有可观资产或营收的大型事业则需要较为详细的计分卡。

计分卡的结果可提供一些重要线索，协助合作伙伴找出联盟关系出错的地方，但是要找出问题真正的症结，则需要进一步的调查。某家规模庞大的媒体公司投入上亿美元，对联盟关系进行逐项检视，结果发现在十项最重要的交易中，有五项「严重失血」，流失大量资金。再进一步调查，发现有三项无法获利的交易事实上是可以重新谈判的，如此一来，该公司每年就省下至少二千三百万美元。此外，某家国际性媒体公司成立的两家合资企业，一开始的交易结构就出现瑕疵；重新订定合作伙伴的责任和义务后，该公司每年得以省下四千五百万美元。有了这次经验，该公司于是顺势在总公司成立一个联盟关系管理单位，严密监督所有投资的新事业。

### 评估联盟组合型态

在个别联盟关系出现的问题，有可能反映出整个联盟组合的问题，显示公司在选择和管理联盟关系上有根本的缺失。要找出这种绩效型态，企业经理人应考虑下列几个问题。

1. 哪一类联盟关系的绩效对该公司有加分作用？举例来说，研究联盟是否较行销联盟更为成功？或合资企业较契约联盟（contractual alliance）运作得更顺利？若无法如预期地满足母公司的需求，或执行不良，都可能导致失败的结果。这项信息也许会促使公司未来在挑选合作对象、安排交易结构和评估交易价值时，采取不同的做法。
2. 公司是否常在某个特定阶段出错？例如在交易的安排和起始阶段，或是交易完成后的管理阶段？上述差错都会在计分卡上显示出来：比方说，起步太慢的联盟关系将错过初期的营运里程碑，而治理结构定义不清的，则将出现决策过程过于缓慢的问题。交易结构错误或管理阶层未投入足够时间或资源，都可能造成联盟关系无法达成绩效四大面向的目标。
3. 和特定一个或特定类型的合作伙伴建立联盟关系，成功机率是否较高？如同前述，某些类型的联盟关系容易失败，但也有可能联盟关系出问题仅限于某个合作伙伴 - 而这个关系是可以修正或放弃的 - 或者，在更广泛的层面上显示和某些特定类型的伙伴（例如规模较小的）合作，则必须采取不同的方式。

即使是经验丰富的公司，在联盟关系上也会碰到不断重复出现的问题。美国某家居业界领先地位的医疗保健公司，为联盟关系大手笔投资将近 25 亿美元，却从未有系统地检讨整个联

盟关系组合的绩效。等到真的做了，随即发现好几个一直存在的老问题。首先，交易敲定时的营运计划松散，迫使联盟关系经理人在缺乏企业管理阶层就近提供意见的情况下，得花上一年或更长的时间研拟营运作业细节。其次，合作伙伴的责任贡献和决策过程的界定过于模糊。最后，许多联盟关系缺乏明确的营运里程碑，造成难以评估该项事业是否按常轨正常发展。上述医疗保健公司随后制定详细的业务规划模板，改变了联盟关系的组织和流程，希望未来进行类似交易时过程能更顺利。

面临联盟伙伴一再出现同样问题的公司，会发现其商誉（或说是「联盟品牌」）也因而受损，无法吸引条件最佳的合作伙伴，甚至无法维持基本的互信——特别是十分倚赖一对一或准一对一联盟关系的产业，企业往往必须和实力相近的对手争抢合作伙伴。以制药业为例，辉瑞（Pfizer）和默克（Merck）药厂在一项调查中就双双被同业视为合作伙伴首选。同时，另一家竞争业者选择和较不突出（排名也较低）的品牌结盟，有助于研发新药的生技创投公司主动上门提案的就明显较少，成交机会较低，也无法在合作伙伴间取得较高的信任。

### 企业策略和联盟组合

有一个常见的现象是，企业辖下各个事业单位分头创立新事业，经年累月下来，最后可能出现一个拼拼凑凑的联盟组合。一桩交易在交涉初期也许听来十分合情合理，但是最后将所有的联盟关系组合起来，在公司或甚至事业单位现行策略的检验下，可能不会有太理想的结果。欧洲有一家工业天然气公司，发现其联盟组合中有 40%都无法配合其现行策略的优先性，但高阶主管仍然花费不少时间管理这些联盟关系。

为了避免（或修正）这个问题，企业高阶主管必须定期评估联盟关系对其企业整体和事业单位策略的贡献，例如：联盟组合的整体绩效如何？企业是否确实掌握并运用最有价值的机会？企业对开发未来联盟关系是否有清楚的优先级？以资本支出的年度检讨为例，其目的应该在于确保公司的联盟组合有一致的目标，现有事业和潜在交易的资源分配方式，也应以发挥最大效益为前提。

企业的第一个考量重点，在于应整体看待联盟关系组合的绩效，只要联盟策略保持一致，合作伙伴间有适当的联系，联盟组合能发挥的成效就有机会大于个别联盟关系的加总。某家电子装置公司为促进合作关系，邀请其软件开发合作伙伴参加一场有助于改善产品与附加产品上市速度的年度会议。另一家电子公司则发现若干作业单位和同一个合作伙伴都建立了联盟关系，却协调不周，不同作业单位传达给合作伙伴管理阶层的讯息混乱不一致，造成关系上的摩擦。该公司于是指派专人负责个别合作伙伴关系的监督工作。同时，高阶主管应利用如价值创造或年度获利贡献这类的评量指针，检讨联盟组合能为公司整体绩效发挥多大的效益。此外，他们也必须了解这些联盟企业是否成功创造了竞争优势，或是竞争同业已掌握重要机会，抢得机先了。

联盟组合的结构是第二个考量重点。也就是说，一家企业的联盟组合是否恰当，企业是否有充分的决心经营个别联盟关系？一般而言，每家公司应找出二至三个攸关公司未来成败的主要策略联盟企业，五至七家在营运层面上具重要性的联盟企业，以及十数个具战术考量的联盟关系。若未排定优先级，重要的合作伙伴反而会因排挤效应遭到冷落。某家媒体公司在进行策略检讨时发现，联盟企业中有四家对该公司的未来十分重要，却未得到应有的关照，原

因是经理人忙着处理其它较不重要的结盟机会而分身乏术。

另一个相关问题，则是目前的联盟组合是否确实掌握了过去未曾掌握的机会，并填补了重要的技术落差。往往我们发现很多企业未能妥善利用联盟企业创造新成长方案的机会，却又和伙伴共享资本支出和风险。举例来说，某家居领先地位的消费性商品公司在检讨结盟策略时发现，旗下有众多品牌未充分利用，而事实上透过联盟企业将品牌延伸至其它相关产品，是最自然的一种做法。

策略检讨的最后一个要素，是排定未来计划的优先级。高阶主管花了许多时间苦思应该收购哪个事业、脱售哪个事业，同样的，也应该一并评估现有及新创事业有无对外结盟的可能性。在众多选择中，从企业优先项目的角度来考量，有哪几个（三或五个）交易是最重要的？某家领先业界的能源公司里，四个业务单位同时进行不下 20 件结盟案的讨论，但仔细检讨后却发现，其中仅有五个案子能为公司未来的成长和获利做出相当的贡献。于是，总公司派出协调人员，协助各单位将努力的焦点放在这五个最有价值的计划上。最后，该公司成立了三家大规模的合资企业，其中两家分别创造了十亿美元以上的价值。

您的联盟组合健康状况如何？也许不如您想象的体质良好或无可救药。