

【守成爲盈】◎文／葉益成

1+1<1.5的成本效益

策略聯盟講的是合則兩利，
從一起面對成本或風險做起，
再談如何合作增加營收。

台灣二類電信業者在固網業者夾殺下，市場空間逐漸萎縮，業者為求加速獲利，不再千山我獨行，紛紛結伴降低成本，針對現有機房與頻寬線路進行策略聯盟，以求獲得1加1小於1.5的營運成本效益。

策略聯盟 (Strategic Alliance) 近年成為企業在市場上競爭運用的重要策略，從狹義的合資關係到較廣義的技術合作簽訂，有著極大的彈性空間。這樣的關係比單純供應商與客戶的關係更深，又不像商業併購那般絕對。

策略聯盟與併購有時只是介入程度的不同，甚至有人認為策略聯盟是以不同於併購的名義和方式進行合作。不論參與程度多深，聯盟是由2家或以上的公司基於共同商業目的而形成，包括正式與非正式的合作關係；透過契約協議、合資公司、股權投資、聯盟等不同的聯盟方式，以求有效開發市場、面對成本或風險、分散圍堵或吸收競爭者，結合彼此優勢，創造「雙贏」。

不景氣時代，企業都希望以最少獲取最多。航空產業對於全球景氣波動的敏感度非常高，機隊乘載對於營運成本亦有很大影響，因此如何因應景氣循環，做最適當的機隊規劃以降低營運成本與增加營收一直是個重要課題。近年航空公司便利用策略聯盟方式，採取共用班號與航機、人員、資訊與設備等，在降低營運成本已有顯著成效。例如多家航空公司參與星空聯盟 (Star



Alliance)，分攤開發新型噴射引擎的鉅額成本。

一般而言，策略聯盟的進行對聯盟成員是利大於弊，但因為策略聯盟是一個不完全的契約，一旦主導權的問題無法協調得當，聯盟關係很可能就此結束，故策略聯盟也潛在著某些壞處，值得注意防患未然：

1. 養虎為患：一旦聯盟關係不再，原合作一方即可能成為你最具威脅的對手，策略聯盟反成為培養競爭對手；

2. 前人種樹，後人乘涼：後來加入聯盟者往往能以較低成本和風險坐享成果，而先加入者卻因可能的高初期投入資本和高失敗或損失承受風險；

3. 各懷鬼胎：在自利心態和互信度不高下，聯盟成員各有各的盤算，往往會隱藏事實、扭曲資訊以求提高自身利益。

策略聯盟講的是合則兩利，實在互信，從聯盟一起面對成本或風險做起，再談如何合作增加營收或許會更實際一些！（本文作者為ERA英國穀業企業成本國際顧問集團大中華區總裁）