

獅子不可能與斑馬合作，但是相互競爭的人類可以。經濟不景氣時代，協同演化共創價值，一同「把餅擴大」，是經理人該努力的方向。

盧希鵬

國立台灣科技大學資訊管理系
教授兼學務長、東吳大學客座
講座教授



協同演化：談競合理論

這年頭，經理人是愈來愈難做了。記得我在讀書的時候，教科書告訴我，因為電腦取代人力，人類的工作時數不需要那麼長了，所以21世紀將是娛樂的世紀。結果，到了新世紀，人類的工作時數不但沒有減少，反而愈來愈長。經理人更辛勤地工作，工作成就感並沒有愈來愈高，為什麼？

創造價值，把餅做大

生態學中有一種「協同演化（co-evolution，或稱為協同進化）」的現象，像是獅子抓斑馬，跑得慢的斑馬被吃了，經過數代的天擇演化，只有跑得快的基因留下來，使得斑馬愈跑愈快。但是，這並沒有改變斑馬被獅子吃的宿命，因為對獅子而言，也只有跑得比較快的獅子有斑馬吃，天擇的結果，獅子也愈跑愈快了。

同樣的道理，企業致力於品質改善，使得客戶的要求愈來愈高，就算經理人再怎麼辛苦地提升服務水準，客戶還是不滿意。協同演化的結果，經理人的績效並沒有更好。

又譬如，市場上有3家競爭者，都聘請了一流人才，以提升自家的市場占有率，而這些好人才也都超時工作。然而，儘管產品和服務品質愈來愈好，3家公司卻都停留在原地，反倒是消費者受惠最多。經理人愈來愈辛苦，卻愈來愈沒有成就感，因為不努力雖然會被淘

汰，但是努力的人也只是在原地踏步而已。

經理人之所以那麼辛苦，原因是競爭的本質在於「分食一張餅」（爭取價值），如果餅沒有擴大，這種協同演化的結果，會使得大家都在原地踏步。如果經濟不景氣，餅縮小了，大家再怎麼努力，業績還是下滑。此時，經理人的努力方向不應該只在競爭，還要考慮合作，一同「將餅擴大」（創造價值），這就是協同演化下的競合策略。

我不喜歡麥可·波特（Michael Porter）的「競爭五力分析」，一方面是因為它是1970年代（工業時代）下的舊思維；另一方面則是它著重於供應鏈中供應商、競爭廠商與客戶之間的競爭與議價關係，若要獨占市場，就要排除新進入者與替代品的威脅，設法「獨吞一張餅」。當所有企業都想獨吞那張餅，就會進入競爭下的協同演化，形成一場零合遊戲。

合作下的協同演化則不然，合作的目的是要不斷擴大那張餅，因此企業應該是一張不斷進化的「合作者網路」，合作對象包括內部與外部員工，我稱之為「Porter合作力分析」：

- 1.與競爭者合作：各校EMBA不要搶學生，應該合作把市場做大，讓大家都有更多學生。
- 2.與替代品合作：數位學習與實體教學合作，成為混成（hybrid）式教學，因為教學品質提高，便把餅做大了。
- 3.與新進入者合作：產業標準一旦制訂，

愈多人採用就愈有用。

4.與供應商合作：形成快速回應的供應鏈體系，就能接到更多訂單。

5.與客戶合作：最了解客戶的是客戶自己，BMW便委託車主幫忙設計頭燈，「prosumer」（生產性消費者，由生產者（producer）與消費者（consumer）兩字合成）的觀念也是與客戶合作的想法。

合作之餘，別忘競爭

合作固然重要，但也別忘了競爭。IBM當初開放合作大門，邀請微軟（Microsoft）與英特爾（Intel）協助開發個人電腦（PC），雖然成功使得PC快速普及市場（把餅擴大），但是仿製IBM PC的公司也大量加入。合作的結果是IBM獲利最少，微軟與英特爾賺最多。

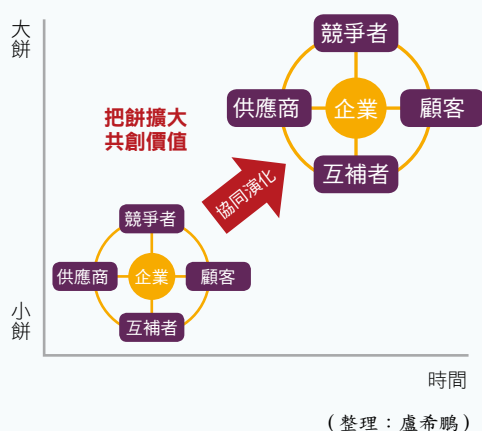
為了在合作的前提下，還能從擴大的餅取得自己的那一塊，美國耶魯大學管理學院的奈勒波夫（Barry Nalebuff）與紐約大學商學院的布蘭登伯格（Adam Brandenburger；曾任職哈佛商學院）兩位教授提出了「競合理論」（Theory of Co-opetition），包括「PARTS」這5項觀點：

1.Player（參賽者）：包括顧客、供應商、競爭者與「互補者」。互補者是指客戶評價有正相關的企業，像是微軟與英特爾。競爭者是客戶評價是負相關的企業，如微軟與Google Doc。認清參賽者是競合策略的第一步。

2.Added value（附加價值）：競爭與合作都會產生價值，像是任天堂電玩每次都控制市場的供給量，故意將餅縮小，讓消費者趨之若鶩，自己卻賺得很多。許多倡導開放原

協同演化下的競合理論

合作策略是擴大那張餅，如何從這張大餅中取得自己的那一塊，靠的卻是競爭策略，經濟不景氣時代，協同演化共創價值，可能才是目前經理人該重視的努力方向。



始碼的合作者（如Linux或wikipedia），將餅做大，提升的卻是社會福祉。

3.Rule（規則）：許多商業規則可以被創意所改寫，像是MP3的風行顛覆了唱片銷售方式、Blog的創新，也改變出版業者的獲利模式。

4.Tactics（戰略）：企業在迷霧中航行，如果有好的產品，應該清除迷霧。許多時候也需要故布迷霧。

5.Scope（範圍）：技術融合的結果產生產業融合，競合者往往來自不同產業。

最後，我在幻想，如果獅子能與斑馬合作，兩個族群的生活將會更和諧，如同卡通「馬達加斯加」的愛力獅與馬蹄。這種合作，動物不能，好在我們人類能。經濟不景氣時代，協同演化共創價值，可能才是目前經理人該重視的努力方向。

