

企業集團內部創業模式 - 以宏碁集團為例

Internal Venturing --- A Model of Intrapreneuring Learned from Acer

蕭志同 Chih-Tung Hsiao
大華技術學院
cthsiao@ms23.hinet.net

金必煌 Bih-Huang Jin
交通大學資訊管理研究所
bihuang@iim.nctu.edu.tw

邱英雄 Hero Chiu
交通大學管理科學系
herochiu.bm88g@nctu.edu.tw

楊千 Chyan Yang
交通大學資訊管理研究所
chyan_yang@yahoo.com

摘要

企業內部創業通常是新興工業化國家中，高科技產業與中小企業成長的重要途徑。內部創業可帶動公司成長，並延伸至相關產業。一方面可以創造新的營業額與利潤；另一方面可以利用多角化策略降低公司經營風險。更可避免員工離職創立新公司的威脅，也可以留住人才。本文以新興工業化國家中的Acer企業為例，利用深度訪談方法，探討其如何由20多人的小公司，在短短20年時間，靠著內部創業的機制成為全球PC製造廠的第三大廠，以及Notebook電腦全世界第六大製造廠，且跨足IC 等產業。研究結果顯示：Acer是靠著策略與組織的配合運用，創造出特有的內部創業模式，而成為成功的全球化企業。

本論文主要循著宏碁集團發展的軌跡，就其過去二十年來的成長歷程作全面性的探討，並利用宏碁集團的內部創業模式進行分析。它也強烈建議各新興工業化國家的企業，亦能參照宏碁集團內部創業的成功模式與流程，勇敢而努力的建立及產生自己的內部創業機制、模式與流程，以共同因應二十一世紀最嚴苛的環境和挑戰。

關鍵字：Acer、多角化策略、策略管理、內部創業

Abstract

Internal venturing is by and large one of the most important ways to achieve higher growth and continued successes for high-tech and small-and-medium enterprises in the emerging industrialized countries. It can stimulate firms' existing businesses and substantially increase their revenues, consequentially expanding their scope into other related industries. Its exponential contribution may well be summarized as follows: on one hand, extra sources of profits can be generated thereby and management risks associated with too narrow a product line can be significantly reduced by diversification through internal venturing. On the other hand, companies can retain and nourish their talents by encouraging direct interactive participation and thus prevent them from becoming future rivals in the ever-competing environment.

This research intends to take Acer Group, which has well been acclaimed as a top-notch leading technology consortium in South-East Asia, as a telling example. By means of the methodology of in-depth interviewing, investigating the entire procedure of its intrapreneuring, exploring further into how internal venturing helps Acer to become one of the main players in the world high-tech market within barely two decades. Nowadays, Acer, compared to its peers, has claimed to be the third biggest PC maker, and the sixth in terms of the brand-named notebook computers, with its interminable tentacles also covering semiconductors, IC designs, networking, communication, and peripheral products such as mobile phone sets and TFT-LCD panels. These compelling results revealed that, by virtue of efficient implementation of pertinent strategies and tailored just-in-time organizational structures as well as its unique internal venturing model, Acer Group has convincingly succeeded in becoming a genuinely successful global enterprise. Overall in light of this analysis, we strongly believe that the model of Acer's internal venturing could certainly be served as an indispensably useful emulation beacon for those enterprises aiming to survive and remain competitive at the turn of this dauntingly uncertain and challenging century.

Keywords: Acer, diversifying strategy, strategic management, internal venturing

第壹節 緒論

內部創業通常是新興工業化國家中，高科技產業與中小企業成長的重要途徑。內部創業可帶動公司成長，並延伸至相關產業。一方面可以創造新的營業額與利潤；另一方面可以利用多角化策略降低公司經營風險。更可避免員工離職創立新公司的威脅，也可以留住人才。高科技產業具有高成長率、產品生命週期短、高報酬、高風險、環境變化大等眾所公認的特性，處在這種環境的企業自然要不斷地創新與開創新事業。然而在開創新事業方面，企業至少要面對不同的市場、技術、管理等三個方面的挑戰。Roberts[20]，Kazanjan & Drazin [15] 的研究也明白地指出高科技產業在發展新事業時，會面臨到許多問題，包括組織結構、人力資源、領導風格、與決策流程的調整等等。與先進國家比較起來，新興工業化國家企業在這方面的經驗與能力似乎較顯得不足，因此，本文以新興工業化國家中的Acer企業為例，探討其如何由20多人的小公司，在短短20年時間，靠著內部創業的機制成為全球PC製造廠的第三大廠，以及Notebook電腦全世界第六大製造廠，且跨足IC 等產業。研究結果顯示：Acer是靠著策略與組織的配合運用，創造出特有的內部創業模式，而成為成功的全球化企業。

從1981年Acer成立第一家轉投資事業至今已擁有五家上市公司的國際企業集團，截至1998年底宏碁集團營業收入為2,240億元NTD，資產為1,730億元NTD，員工數28,000人。宏碁集團成功的策略與組織架構，不可否認的已成為台灣企業集團的典範之一。從代工、自創品牌到聞名國際，且被亞洲商業月刊評選為1996年亞洲十大最受推崇的企業之一，宏碁集團的成功，不僅為業界樹立了典範，也為台灣創了另一個世人稱道的奇蹟。而今(2001)年以來，宏碁集團更以分割和合併的做法來因應全球經濟的衰退，在在顯示了宏碁集團策略和組織的靈活度！

本文，利用深度訪談方法，除了深入搜尋文獻及市面上有關宏碁集團的有關資料外，也面對面訪談了十餘位中高階主管，希冀藉由循著宏碁集團發展的軌跡，就其過去二十年來的成長歷程作全面性的探討，並利用宏碁集團的內部創業模式進行分析。希望宏碁集團的內部創業的成功模式能作為其他企業之參考。

第二節 文獻評論

2.1 創新管理相關文獻

對於創新事業研究，學者在有關企業發展新事業的研究中，大都從所謂的相關度 (relatedness) 來加以分析，亦即藉由審視新事業與原組織在市場和技術兩項構面上的差異程度，來探討企業在創新事業方面的考慮因素、作法與策略。

Ansoff [4] [5] 依產品技術和市場的相關程度界定出企業較適合的擴充事業的多角化類型。Rumelt [19] 將多角化企業區分為三類型 主宰事業型、相關事業型、與不相關事業型，並發現相關事業型的多角化較其他類型的表現佳。Benkenstein & Bloch [6] 的研究指出，高科技企業擴充事業多角化的作法方面，集中式較差異化的策略佳。

Roberts [20] 依公司的需要投入的程度界定出六種創新事業的方式 創業投資、創業育成、衍生公司、新型合資、創新事業融合與內部創新事業。同樣地Roberts & Berry [21] 綜合先前的研究，歸納出七種進入新事業的方式 內部發展、購併、授權、內部創業、合資、創業育成以及學習性購併，兩位學者利用技術熟悉度和市場熟悉度兩個構面形成 3 × 3 的矩陣架構，試圖將七種創新事業的進入方式加以填入。研究結果發企業進入新

事業的策略方式的確應與其市場、技術的熟悉程度相互配合，若對市場與技術非常熟悉，則以內部發展的方式進行，若兩者的熟悉度不高，則應考慮使用創業育成、學習性購併等方式。另外，Burgelman [8] 也深入探討了內部創新事業的策略、發展組織結構以及各個不同管理層次上的作法。

Greiner [11] 認為企業處於不同的組織演化階段時，其所面臨的領導、協調、管制的方式皆不同。Tushman & Anderson [24] 指出企業為了回應產業結構的變遷，組織的成長方式是有其階段性。Kazanjian & Drazin [15] 針對高科技企業的發展階段進行實證，並將企業演化分為四個階段 概念及發展期、商業化期、成長期、與穩定期。研究發現處於各階段的組織，其管理方式、決策流程、所要克服的問題與正式化的程度皆不同。Utterback et al. [25] 針對高科技公司進入新事業的作法進行研究，發現若是著重在企業熟悉的市場及核心資源上建立新事業，則須快速的進入，若是非企業所熟悉的市場，但為其核心資源的應用，則需要有系統性地開發技術產品及市場，並加強原型開發、測試及評估。

另外，有關是否為「新事業」的界定，Ginsberg & Hay [9] 認為發展新事業即是在一已建立的企業中，產生及開拓新技術、產品、市場、或事業。Kanter [14]則說明新事業是指發展「新的」或是「不同的」產品，此處「不同的」字眼代表它需要不同的管理方式。Sykes [23] 更進一步指出新事業可能是形成新的部門或是為現有部門的新產品線。因此，本文對新事業的定義主要是依下面兩點來考量：

- (1) 新事業為特定的事業部門或事業單位
- (2) 新事業尚非事業部門，但其產品為組織的新產品，在技術或市場方面與原組織有明顯的差異。

從以上的文獻來看，不論是使用何種創新事業的類型，「相關度 (relatedness)」確實都是很重要的考慮因素，儘管如此，過去的研究似乎仍有一些不足之處，第一、許多的研究太著重於創新事業策略的選擇，而忽略了對各種策略的作法之探討；第二、在各種特定的技術、市場相關程度，多數的研究皆發現有多種策略的選擇方案，也就是說，仍然存在有其他的因素沒有被同時加以探討。第三、缺乏新興工業化國家中，高科技產業與中小企業成長的研究。作者將側重於新興工業化國家中「內部創新事業」策略類型的探討。

由於本研究屬於探索式的定性研究，過程以描述宏碁集團內部創業模式為主，所以在資料蒐集方面採用次級資料蒐集與訪談的方式來取得。而在案例研究重點上，則針對企業集團策略與組織運作方面，以建立內部創業模式的架構。

2.2 內部創業的定義

在目前這個經濟與科技瞬息萬變的時代，創業精神是一個特別重要的優點，但我們必需學會善用，它才是一種優點。內部創業制度就是一種善用創業精神的方法，它可以應用於擁有最優秀人才與資源的大型組織中。內部創業家(intrapreneuring)是一種革命性的制度，目的是要善用公司內的創業人才讓創新加速進行。這種制度能使創業人才有機會在公司內執行自己的創意，不致產生自己闖天下的念頭。

Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagno[13]等人的觀點指出：「要在組織內部塑造具備『創業導向』的組織環境，基本上可以從兩個方向去思考，第一是重塑組織特質，

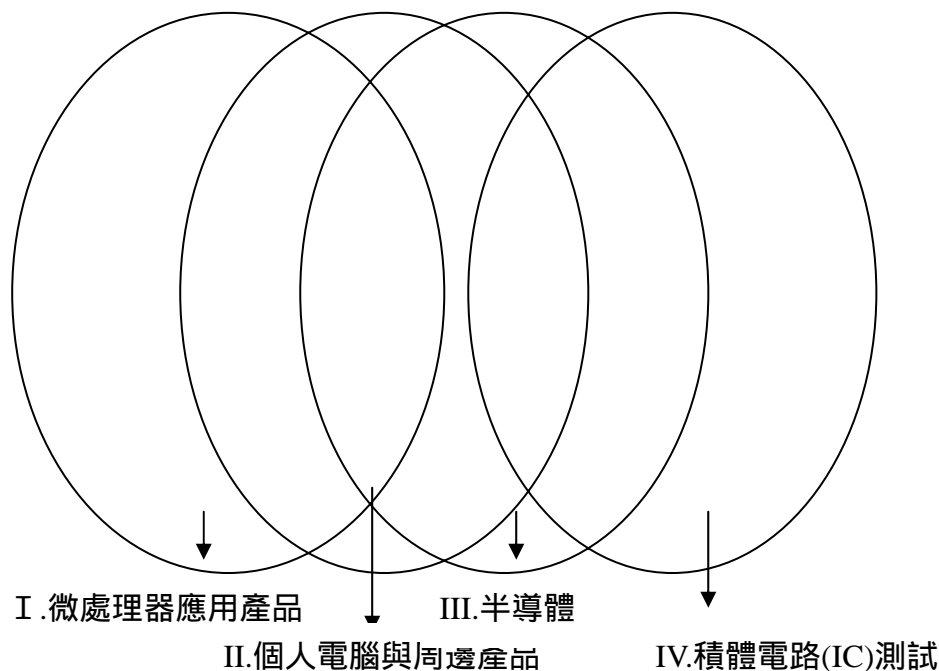
第二是培養內部創業家。就重塑企業特質而言，綜合不同學者所提出的辦法有：改變組織的管理風格，提高高階主管對創業活動的承諾，以及提供創業過程所需的資源等。至於內部創業家的培養，除了給予所需技能，知識的培訓外，如何去衡量與辨識潛在創業家具有的獨特人格特質，也是相當重要的。

Pinchot [18]認為，一般來說大公司的資源較多，使得內部創業家更容易實現新的創意。1994年，Ginsberg & Hay [9]在整合眾多學者的研究後，建立『創業導向』研究的總體模型，有助於我們瞭解『組織內部創業』在組織經營管理中所扮演的角色。

第三節 Acer 發展策略

3.1 宏碁集團多角化策略

一直以來，美國的電腦大廠，如 IBM、Compaq 等，都來台灣尋求 OEM 的代工生產伙伴，但是對規模較小的廠商來說，沒有美國大廠在知名度上的品牌行銷優勢，似乎 OEM 是唯一出路。然而，宏碁的經營模式提供了同業另一種開創品牌的方法，宏碁代工與知名度並重的生產模式降低了生產成本；速食產銷模式降低存貨成本，並建立了完整的高效率後勤作業體系；結合了地緣的經營理念使品牌更容易推廣到全世界；這種國際化的方式，提供了產業內其他廠商進一步發展的方向。宏碁多元化的經營模式，是採取互相關聯逐步漸進方式進行的，或者說同時進行水平與垂直整合發展；從微處理器發展到個人電腦與週邊設備上，再投資到半導體，目前宏碁集團是朝著消費性電子和網路發展。每一個領域都有重疊部份，彼此皆有能力和資源相關的關係。當其間的任何事發生困難時，就可透過事業間聯繫，獲得技術能力、行銷甚或資金支援，同時也強化了企業執行與管理能力。(圖 1)



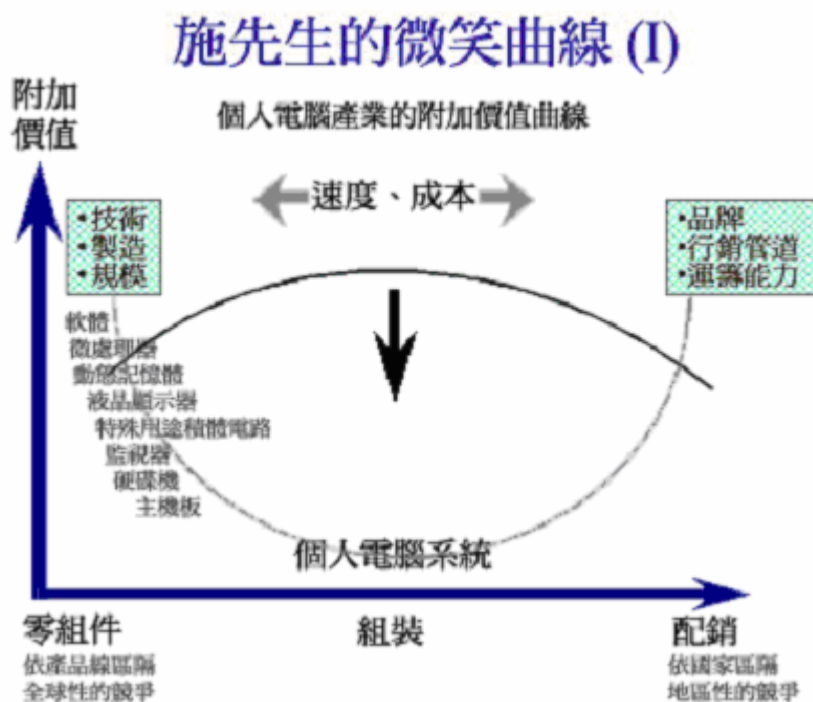
資料來源：施振榮（1996）再造宏碁

圖 1 宏碁多角化策略

3.2 施振榮的"微笑曲線"策略

90 年代，電腦產業經歷重大變革，分工整合(Disintegration)成為大勢所趨，以往的贏家是壟斷上下游產品的世界大廠，現在的贏家則是個別領域的領導者，特別是高附加價值領域的佼佼者。為了解釋分工整合的模式下的產業競爭條件，施振榮用一個狀似微笑的曲線圖來表達附加價值的分佈。

為了解釋目前市場這股分工整合的潮流，施先生畫了一個很大、類似微笑的曲線，他稱這條曲線為「微笑曲線」。左邊代表生產過程所產生的附加價值，而右邊代表行銷/物流。



資料來源：施振榮 國際企業的经营與策略 第一章 全球經營趨勢與產業典範轉移

圖 2 微笑曲線(個人電腦產業的附加價值曲線)

要在這條曲線的零組件端獲得成功的關鍵在於全球競爭力。標準化零組件就是代表全球競爭力。如果沿著左邊前進，就需要技術與堅強的製造能力，以達到經濟規模。而以右邊的行銷、物流這一端來說，因為競爭只是地方性、局部性，所以較能以透過良好的廠牌形象、良好的經銷管道與有效的後勤支援達到成功。而在今日分工整合的產業環境中，是只有市場的領導者才能生存。所以不管是曲線的左邊、右邊，速度與成本都是是否能成功的兩個主要關鍵因素。「速度」代表新產品進入市場的時間必須非常快速，且必須能夠迅速反應業界的變化。所謂的「成本」包括最小停工時間、存貨減量與風險管理。只有市場的領導者可以生存，因此不管是誰，只要他瞭解這條曲線，未來就是微笑的人。

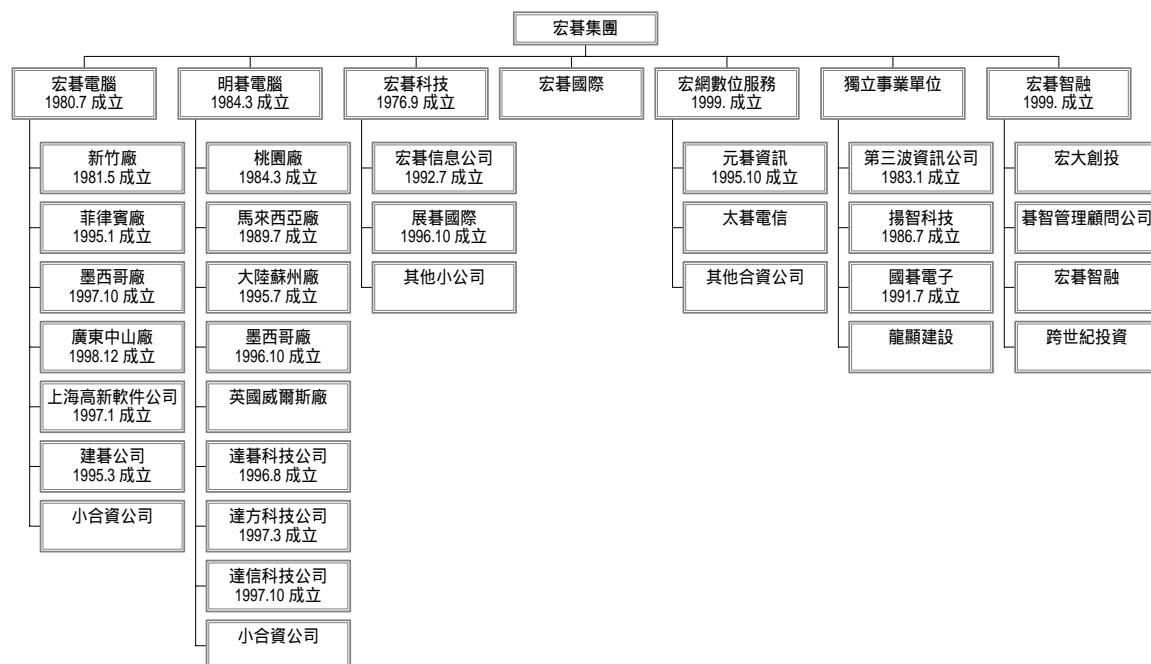
在今日的電腦市場中，許多市場領導公司都是「無電腦的電腦公司」。他們的主要重心在行銷，與零組件的關係很少，甚至沒有。速度是決定這些公司未來成功或失敗的主要因素。就長期來說，成本控制亦是成功的重要因素。

今日，組合電腦業已經不再有任何附加價值的存在。每個人都可以組合電腦。要在新資訊科技時代成功，必須跑在零組件產業的最上端，例如軟體、CPU、DRAM、ASIC、監控器、記憶體等，或成為一國或一區域的行銷領導者。

第四節 組織變革

4.1 宏碁集團組織簡介

如前所述，從 1981 年 Acer 成立第一家轉投資事業至今已擁有五家上市公司的國際企業集團，截至 1998 年底宏碁集團營業收入為 2,240 億元 NTD，資產為 1,730 億元 NTD，員工數 28,000 人。宏碁集團成功的策略與組織架構，不可否認的已成為台灣企業集團的典範之一。在宏碁集團的架構中，以宏碁電腦與旗下的新竹廠、菲律賓廠、墨西哥廠、廣東中山廠、建碁科技；明碁電腦與旗下的桃園廠、馬來西亞廠、大陸蘇州廠、墨西哥廠、達碁科技公司、達方電子公司、達信科技公司；宏碁科技與旗下的宏碁信息公司、展碁國際；獨立事業單位旗下的第三波資訊公司、揚智科技、國碁電子；宏網數位服務旗下的元碁資訊等事業單位為主要公司。誠如宏碁電腦公司副總經理兼新竹區總廠長林銘瑤博士所言，在「要分才會拼，要合才能贏」的策略理念下，集團內各個公司從 1998 年起，就逐漸扮演「聯網組織」的一分子，在集團總部訂出所謂的「協定」和一直以來的默契之下，各自獨立運作且自負盈虧，期能對其顧客、員工和股東負責，並且盡可能對社會作最大的回饋。圖 3 說明宏碁集團的組織架構圖及各子公司成立的時間。



資料來源：本研究

圖 3 宏碁集團組織架構圖

4.2 宏碁集團組織革命

從 1989 年到 1991 年，是宏碁第一階段的改革。施振榮 [3] 提出了宏碁當時的五種病因：資金太多引起的「大頭症」、組織大而無當造成的「肥胖症」、缺乏憂患意識的「安樂症」、反應遲鈍的「恐龍症」、權責不分的「大鍋飯心態」。宏碁第一階段的改革，也就是從這些病因著手，著重精簡組織、重塑企業文化、整頓財務結構與釐清權責劃分。1989 年宏碁已經遭遇到海外併體案沒有發揮效益、集團組織龐大、營運效率降低等問題。宏碁集團當時的情況犯了企業經營上的兩個大忌，一個是各部間用人不算成本，另一個則是做生意互相補貼。宏碁較強調組織授權，每個部門的主管在員工錄用、薪資調整等方向上有很大的決策權，但卻沒有財務調度的責任。宏碁這種由中央支援財務，各部門專心衝刺業務的組織模式，在公司規模不大時，確實達到靈活與效率的優點，但公司漸漸變大後，不用負責財務調度就會有盲目擴充組織規模與採購漫不經心的後遺症。由於不斷的虧損，1989 年 11 月，宏碁集團集合三百餘位公司主要幹部，召開為期兩天的研討會，稱為「天蠶變」以更積極的方法激起參與成員的危機意識與鬥志。天蠶變的研討重點是人事的縮減與營運效率的提升，結論共有四項，一是組織扁平化，將八層的管理層級減為五層；第二是以績效取代年資作為升遷的標準；第三是要求對各部門績效表現最後 3% 的人進行處罰；第四是以同儕評比制度，使公司內的晉升不限於同一部門。藉著這次的討論，讓公司對人事制度形共識，使人員不再膨脹。

1993 年宏碁開始檢討子公司間產品因為互相照顧所形成的包袱，認為「主從架構」的觀念正是宏碁集團所需的管理模式。所謂的「主從架構」是迷你電腦廠商提出的觀念。「主」平時各做各的事，當有遇到能力無法完成的事時，就透過網路交給功能更強的「從」來處理，不但使得整個系統的效率提高，設備也能充份利用。「主」可以是個人電腦，也可以是迷你的工作站；「從」則可能是中、大型電腦，甚至是超級電腦。而分散在全世界的關係企業與子公司即是宏碁組織架構中的「主」，應該自行決策，獨立經營，企業總部則是「從」的角色，只有在「主」有所需求時，才扮演協調和諮商的角色，而不同與以往處於發號施令的地位。同時，關係企業間所生產的產品，如果品質、價格等若不及外面的廠商，企業也不會因為要照顧關係企業而勉強購買。而若關係企業所生產的產品，品質與價格都較外面的廠商好，在沒有包袱的情況下，可以互相幫忙。宏碁也有許多互相分享的資源，例如集團的知名度、形象、聯合採購與推廣產品的能力等，這些資源雖然是無形的，但卻能提供經營上的助力，提昇集團整體的競爭力。這是第二階段的組織改革。

宏碁集團又於公元 2000 年 8 月 17 日正式成立了「宏電集團軟體事業團隊」(AIGSB)，並提出「飛龍計劃」，預計在 2005 年創造新台幣 450 億元營業額，目標是成為亞洲最具影響力的軟體集團。這是第三階段的組織改革。施振榮先生表示，現在是高知識含量的經濟時代，不僅硬體需要與軟體整合，就連服務也該與軟體合而為一。宏電軟體事業集團包括宏碁旗下的宏碁電腦軟體事業群、育碁數位科技，以及在上海設立的宏碁高新軟件，也包括轉投資的騰研科技、大邁資訊、宏拓科技、奇碁亞洲電子商務與緯鵬國際科技等公司。

宏電軟體事業團隊擬以「營運資源管理」與「IA 軟體元件為重心，期能在網際網路領域的技術與應用方面，獲最佳的成績。在飛龍計劃中，宏電軟體事業團隊將特別重視人才培育，希望在 2005 年前擁有 1 萬名軟體研發人才，其中，大陸將是宏電軟體事業團隊最倚重的人才孕育中心，估計至少有 7000 名研發人員來自大陸，研發人才嚴重短缺的台灣原則上以 2000 名為目標，在美國計劃可達 500 人左右，其餘地區則總計有 500 人。此外宏電計劃在 2005 年前，建立 20~25 家規模不一、但平均人數在 400~500 人左右的軟體公司。雖然目前正值網路泡沫及經濟遲滯現象，以及宏碁集團正在努力的宏電分割和合併事項，而使宏電軟體事業集團進度稍受影響，但是軟體事業本身卻仍是舉足輕重，且具掌握未來趨勢之關鍵項目。

4.3 員工激勵

宏碁率先採行員工入股，鼓勵內部創業，堅持研究發展，建立自創品牌。秉持「風險分攤，利益分享」的原則，宏碁是台灣第一家實行員工全員入股的公司，後來的廠商群起效法，進而帶動台灣資訊電子產業的蓬勃發展。當員工成為股東，與公司結為「利益共同體」，不但能留住人才，更能鼓勵集團內部創業，滿足員工挑戰困難的企圖心，光明磊落地追求名利。

第五節 宏碁內部創業機制

5.1 宏碁集團企業文化

宏碁的企業文化是建立在「人性本善、平實務本、貢獻智慧與顧客為尊」等四大核心主軸之上，例如於創業的第三年，即推動員工入股、分紅制度等的宏碁 123 觀念：客戶第一，員工第二，股東第三；宏碁以照顧客戶為第一優先，然後是員工，當客戶與員工都滿意時，自然能創造更多的利益，股東也因而受惠。另外宏碁還在內部深植「不留一手的師傅」的觀念，希望主管都能盡心培養部屬，並且強調公司是永續經營的，大家都必需要參與，並有棒次交接的精神。

宏碁建立了分散與授權管理基礎上的企業文化，除了將一貫的企業文化本質灌輸給員工外，對員工一併闡釋與執行的企業文化，並且鼓勵各單位主管按照自己的想法去創造特性與差異性，讓員工能積極地表達且實現對企業的企圖心，致使創造一個合乎人性的企業體系。不管是人性本善的企業文化，或是以員工入股建立之利益共同體，都是為了不斷強化這個企業體系的運作。

但是在宏碁集團中還是有組織文化衝突的發生，組織文化的衝突，在施振榮『再造宏碁』書中，以「空降部隊不孚人心」來概括描述，在人員膨脹所增加的員工中，由外聘用的中、高級幹部是組織文化衝擊的主因，因為新進員工只能接受現有組織文化，新進幹部卻可以改變現有的組織文化，姑且不論組織文化是好或變差，只要組織文化受到外力而改變，組織就有文化衝擊需要克服。

5.2 利潤中心

宏碁推動利潤中心制，是將各部門的財務獨立，並把成本的觀念加入部門的運作中，使各部門在獨立運作時也能負起成本的責任，同時也享有利潤的成果。

利潤中心最大的效益是能促使績效的責任歸屬更確實，但利潤中心除了要對公司的營運績效負起責任外，也要能提供創造績效的資訊、資源與擁有決策權力，因此各個利潤中心要能獨立運作，如果單一部門容易受其他部門影響，權責無法相符，則利潤中心制的效果就會減弱。

宏碁集團建置了利潤中心，為了管制集團內的資金，母集團與次集團、母公司之間都設有利潤中心，以掌控各自公司內部的資金，而公司與公司間的利潤中心互相獨立，而集團中的整體資金運作及管理則由集團成立的「宏碁智融」來掌控。而在宏碁集團的多角化經營中提到每個領域間有互相重疊的部份，彼此皆有與資源相關的關係，當發生困難時可經由事業間的技術能力、行銷、甚至於資金的資源，而這時宏碁的利潤中心制就發揮了作用。利潤中心讓各部門間的資金獨立，而在資金的流動上也會設定底限，這種模式可以避免當一家公司發生資金困難時，經由每個領域重疊的部份流動資金而掏空其他公司的資金。

5.3 標竿學院

標竿學院是宏碁集團為培養宏碁經理人而打造的校園環境。其中，培養國際化能力是課程重點；即有生產國際化、技術上整合的國際化和行銷國際化等三個重點，宏碁集團多年來，一向以這二者作為主軸來進行主管的教育訓練。標竿學院針對亞洲的管理模式，與西方做比較，為什麼雙方有差異，為什麼策略上要差異化，客觀條件的差異化以及成功、失敗的案例等進行探討。

因為內部創業模式的形成，人才因為內部創業而不斷由母集團朝子集團或子公司流失，因此宏碁集團成立標竿學院，致力培育低層有才能的員工，使這些員工接替之前轉移到子公司的經理人才，而宏碁集團以這種方式不斷擴大公司規模與培養人才。

5.4 宏碁集團內部創業模式

宏碁的內部創業模式是由宏碁栽培出專業人才，徵求這些人才同意之後，經由這些人才成立一間新的公司，因為公司的資本額都相當大，而員工也並非非常富有，因此最初新公司的資金全部由總公司出資，待第一次增資時才由員工開始加入投資的行列。

宏碁內部創業之形成主要是由總公司的總經理和副總經理組成具創業精神的團隊，召開會議決議是否成立新公司。這個經營團隊要會用人，心胸開闊，且要能夠相當了解企業的內在人才，而且極具說服力，能以熱情說服相關人才參與計劃，團隊也對於任何人任何事只要有助於實踐理念的都予以接受，不受任何約束。這個經營團隊可透過網路，將各個不同位置的人才結合在一起，並可藉由網路提高組織的彈性。

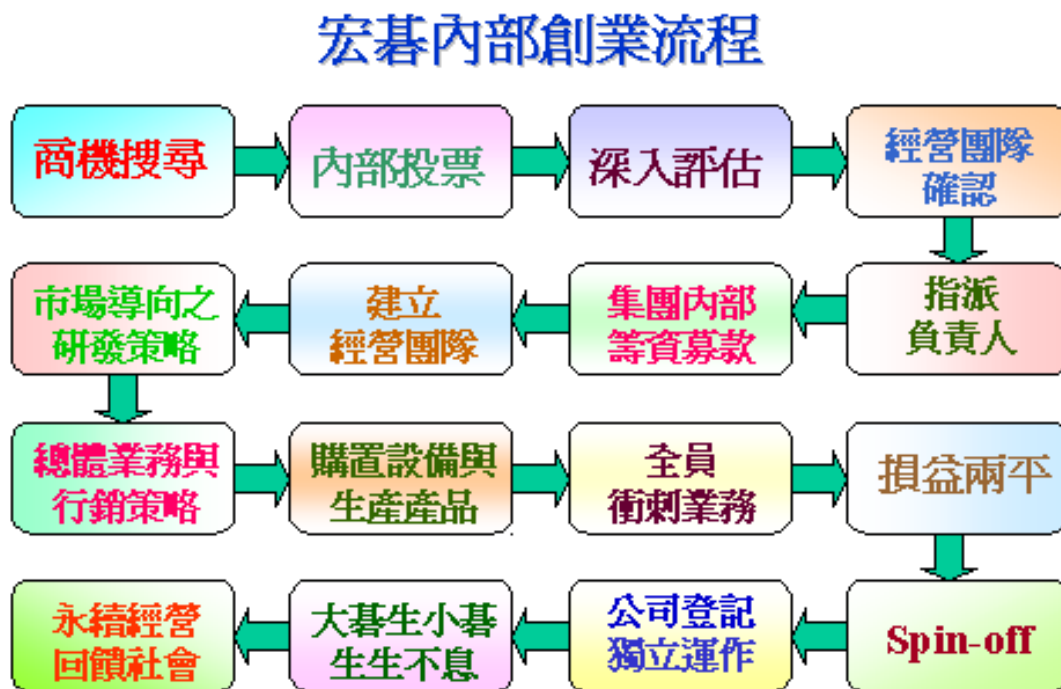
當團隊決定成立子公司後，即著手進行成立公司的各項事宜，在公司創立創期，總公司提供全額資金待第一次增資後，才慢慢由員工提出資金認股，這種由員工認股的方式，形成宏碁相當特殊的企業文化，員工願意為了自己的股票而努力工作。子公司成立時總公司會發揮在社會上領導級廠商的地位，提供子公司所需資金、公司制度、

軟硬體系統、人才培訓與移轉、人脈網絡的建構與拓展、市場發展與公司信譽的實質幫助。宏碁內部創業的詳細流程說明如圖 4。

以集團內的建碁為例，建碁為了讓員工能建造自己的舞台，鼓勵以內部創業的方式，推動包括零組件、電子商務、網路以及通路等事業，並且不排除在公司立各種「子集團」。像網站部份，就由網路部門自己去開發 Aopen 網站的營運方式，如果營運成功有獨立的必要，會為該部門開放營運的舞台，這種模式給予專業經理人創業的寬廣空間，激勵員工為自的事業打拼。建碁更長期持續人才培訓計劃，希望技術得以傳承。

內部創業的模式需要結合分析和組織技巧，藉由再區隔公司目前的產品與顧客，去發掘成長機會，並界定新的競爭領域，以維持可靠且有彈性的營運程序。

對企業而言，在運用內部創業模式時，必須根據風險程度之優先順序來做選擇。風險程度是計算公司在各個成長機會中，改善現有的組織程序，將潛在利益轉化為實質利益所做的調整幅度。這裏的程序是指組織對市場的"承諾"（promises）表現，而承諾又包含"顧客滿意"及顧客對"價值"的認知程度。



資料來源：邱英雄 創業這條路 2001.03.28 (工研院機械所演講)

圖 4：宏碁內部創業流程

第六節 本研究對內部創業的三個觀點及後續研究建議

1、宏碁內部創業的特性

在眾多採行內部創業的產業中，以宏碁集團的內部創業模式最為成功也最為人所津津樂道者。在本研究中發現，宏碁內部創業的特性具有以下幾種機制：

- (一)、經營團隊的組成。
- (二)、對內部創業的員工與經營團隊充份授權。
- (三)、給予經理人寬廣的創業空間。
- (四)、採員工認股制度。
- (五)、持續培訓具有創業才能的人。

宏碁集團的經營團隊是由母集團的董事長與子集團的總經理所組成，而各子集團的經營團隊則由子集團的總經理與子公司的總經理組成，以此不斷推演下去，經營團隊的組成方式較有助於公司運轉方向是朝著集團整體願景而發展。雖然母集團充份授權給子集團及其旗下公司，但母集團仍做監控的動作，各子公司或子集團做內部創業時要向董事會提出詳細的資料，董事會審查提案同意後才得以提撥資金給子集團或子公司。

這些機制造就了宏碁集團內部創業的形成，內部創業具有以下基本規劃方向：

- (一)、以核心能力或主力產品為主軸。
- (二)、要結合核心能力與市場機會的競爭優勢導向。
- (三)、以工作團隊為規劃之軸心。
- (四)、內部創業策略之搭配。
- (五)、分階段實施分階段實施逐期檢討成效。

2、宏碁集團內部創業的特色

宏碁集團內部創業的機制具有許多獨特的特色：

- (一)、以集團的角度來看：宏碁集團採用「共同演化」的概念，所謂「共同演化」指靈活調整集團的合作網脈，包括資訊交換及資產共享。透過這種不斷轉換，主管才能善用那些有利達成綜效的新契機，同時去除不利的變數。
- (二)、以領導人的角度來看：集團的領導人參與經營團隊，可掌控子集團或子公司的決策與營運狀況，避免過度授權而缺乏掌管。
- (三)、以經營團隊的角度來看：加入經營團隊的人對集團便賦有一定的使命感，團隊成員必需揹負組織盛衰的責任，對於所做的任何決策不可輕率大意。愈接近母集團團的經營團隊愈有不同子集團或子公司的高階經理人參與。集團與集團或公司與公司間把自己的情況提出來相互討論，使得集團能一起成長。而集團中的高階經理人經常聚合旗下的主管，讓他們自由交換意見，了解彼此在做什麼以及需要哪些合作。
- (四)、以管理組織的角度來看：宏碁集團是相當授權給員工的。當經營團隊提出詳細的計劃、未來損益等評估計劃徵得董事會同意後，經營團隊便開始計劃的實行。當內部創業確立後，公司提撥全額資金給內部創業經理人，待

第一次增資後開始由員工股。一般來說宏碁集團在擬定內部創業計劃時，要提出非常詳細的資料與數據，若董事會反對，母集團便不會提撥資金，而整個計劃案便會胎死腹中。

3、宏碁集團內部創業的關鍵成功因素

成功並非偶然，宏碁在內部創業上付出了相當大的努力，才達到目前成功的地位。創造宏碁內部創業的關鍵成功因素包括了：

- (一)、總公司經營人才的派任。
- (二)、經營團隊的形成。
- (三)、資金的支援。
- (四)、子公司創立的時機與公司地點的選定。
- (五)、總公司文化的傳承，包括堅持人性本善、注重倫理與道德觀念等。
- (六)、人才的培訓與新進員工的共識。
- (七)、良好的溝通管道。

至於後續研究方面，本文建議可以朝著下列三大方向來做：

(一)、在研究結果的通用性上

本研究以宏碁集團的內部創業為例，闡述宏碁集團在內部創業中，如何使得內部創業成功推行。為了增加這種模型架構的實用性，還必需從下面三個角度來進行實証研究：

- (1) 相同產業裡，不同企業的內部創業成功經驗。
- (2) 不同產業的內部創業成功模式。
- (3) 相同集團，不同公司的內部創業模式。

(二)、在組織運作特性研究上

在組織運作特性的分相目上，建立更完善且可適度量他的分析方式。

(三)、在組織及環境改變的預測上

策略執行結果與環境改變會改變組織運作方向，而環境改變的因素，很難將影響因素進行獨立分析，同時環境對內部創業的影響相當大，因此在這方面的後續研究可以朝著環境對內部創業的影響做更深入的研究。而在「共同演化」的角度來看，雖然調整集團合作網脈是很重要的，但是環境對於共同演化的影響也甚鉅，因此在未來的研究上也可以對「共同演化」加入環境為變數進行研究。

第七節 結論

二〇〇〇年十一月十五日在汶萊斯里巴加灣舉行的亞太經濟合作會議，發表了「二〇〇〇年 A P E C 非正式經濟領袖會議宣言」 [2]，其中「創業家精神」也被賦予很重要的地位，它期望其他與會會員國都有相同的體會和行動，進而促使新興工業化國家的經濟更加繁榮，以迅速跳脫或有經濟衰退的陰霾。而企業內部的「創業家精神」和「內部創業」厥為振衰起蔽的重要關鍵因素。因此，我國也計劃在出席 2001 年 10 月 17 日和 18 日在上海「二〇〇〇一年 APEC 第十三屆年度部長會議」 [1] 時，提出「轉化數位落差為數位機會」第二階段執行計畫及「企業家精神與新創事業最佳實行準則」，以促進區域內各會員國新創事業之發展。本文即以新興工業化國家中的 Acer 企業為例，利用深度訪談方法，探討其如何由 20 多人的小公司，在短短 20 年時間，靠著內部創業的機制成為全球 PC 製造廠的第三大廠，以及 Notebook 電腦全世界第六大製造廠，且跨足 IC 等產業。研究結果顯示：Acer 是靠著策略與組織的配合運用，創造出特有的內部創業模式，而成為成功的全球化企業。最後本研究也強烈建議各新興工業化國家的企業，亦能參照宏碁集團的內部創業模式與流程，勇敢而努力的建立及產生自己的內部創業機制、模式與流程，以共同因應二十一世紀最嚴苛的環境和挑戰。

參考文獻

- [1]. 中華民國經濟部貿易局(2001.10.15), 我國出席「二〇〇〇一年APEC第十三屆年度部長會議」行前新聞資料, 中華民國經濟部貿易局新聞稿, 台北, 2001。
- [2]. 亞太經濟合作會議成員(2000.11.15), 二〇〇〇年 A P E C 非正式經濟領袖會議宣言 - 貢獻社群, 亞太經濟合作會議, 汶萊斯里巴加灣, 2000。
- [3]. 施振榮, “再造宏碁”, 台北: 天下文化, 1996: 頁148-170。
- [4]. Ansoff, H.I. and McDonnell E., *Implanting Strategic Management*, 2nd ed., Prentice-Hall(UK).
- [5]. Ansoff, H.I., *Corporate Strategy*, New York : Mcgraw-Hill, 1965.
- [6]. Benkenstein, M., and Bloch, B., “Strategic Marketing Management in HighTech Industries : A Stock-Taking”, *Marketing Intelligence & Planning*, 12(1), 1994: pp.15-21
- [7]. Busija, Edith C, O Neill, Hugh M and Zeithaml, C. P., "Diversification Strategy, Entry Mode, and Performance: Evidence of Choice and Constraints," *Strategic Management Journal*, Chichester, 1997, 18(4): pp.321-327.
- [8]. Burgelman, R. A., “Managing the Internal Corporate Venturing Process : Some Recommendations for Practice”, *Sloan Management Review*, 25(2), 1984: pp.33-48
- [9]. Ginsberg, A., and Hay, M., “Confronting the challenges of corporate entrepreneurship: Guidelines for venture managers” *European Management Journal*, London, 12(4), 1994: pp. 382-389.
- [10]. Grant, R. M., "Multinationality And Performance Among British Manufacturin", *Journal of International Business Studies*, London, 18(3), 1987: pp.79

- [11]. Greiner, L. E., "Evolution and Revolution as Organizations Grow" Harvard Business Review, 50(4), 1972: pp. 37-46
- [12]. Hedlund, G., "A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation", Strategic Management Journal, Vol.15,1994: pp.73-90.
- [13]. Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., Montagno, R. V., "An interactive model of the corporate entrepreneurship process", Entrepreneurship Theory and Practice, Waco, 17(2), 1993: pp. 29-37.
- [14]. Kanter, R. M., "Swimming In Newstreams: Mastering Innovation Dilemmas", California Management Review, Berkeley, 31(4), 1989: pp. 45-69.
- [15]. Kazanjian, R. K. and Drazin R., "An Empirical Test of a Stage of Growth Progression Model", Management Science, 35(12), 1989: pp.1489-1503.
- [16]. Nonaka, I, "A Dynamic Theory of organizational Knowledge Creation" , organization Science, Vol.15, n. 1,1994: pp.14-37.
- [17]. Nonaka, I. & Hirotaka, T., The Knowledge-Creating Company, N.Y.: Oxford University Press. 1995.
- [18]. Pinchot, G., "How Intrapreneurs Innovate", Management Today, London; Dec 1985: pp. 54-63.
- [19]. Rumelt, R. P., "Diversification Strategy and Profitability", Strategic Management Journal, Chichester, 3(4), Iss. 4; 1982: pp. 359-369.
- [20]. Roberts, E. B., "New Ventures for corporate Growth", Harvard Business Review, July/Aug. 1980.
- [21]. Roberts, E. B., and Berry, C. A., "Entering New Business : selecting Strategies for Success", Sloan Management Review, Spring, 1985: pp.3-17.
- [22]. Stuart, R. W., and Abetti, P. A., "Impact of Entrepreneurial and Management Experience on Early Performance", Journal of Business Venturing, 5, 1990: pp.151-162.
- [23]. Sykes, H. B., "Business Research : a new Corporate Function", Journal of Business, 8(1), 1993: pp.1-8.
- [24]. Tushman, M., and Anderson, P., " Technological Discontinuities and Organizational Environments", Administrative Science Quarterly, 31, 1986: pp. 439- 465.
- [25]. Utterback, J.M., Allen, T. J., et al, "The Process of innovation in five industries in Europe and Japan" IEEE Transactions on Engineering Management, New York, 23(1), 1976: pp. 3.
- [26]. Yip, R. K., Case Study Research : Design and Methods, Revised Ed., Beverly Hills, Sage, Ca. 1989.

