

公司層級策略管理 (CH 9、10)

吳政翰博士 成大工資管

公司層級策略 (CH9)

- 公司層級策略須讓公司、事業部門、多事業部門或單位
- 都能以下列方式執行價值鏈上的活動
 1. 較低的成本
 2. 較高的差異化

上世紀1980年代，策略管理大師麥可·波特第一次提出完整的「五力」競爭力架構，鼓勵企業追求差異化競爭。企業應該要創造出難以被取代的優勢，藉此擴大市佔率，取得經濟規模優勢，提高市場競爭障礙來防堵對手。

但21世紀，不論是克里斯汀生的「破壞式創新」，或哥倫比亞大學教授麥奎斯的「瞬時競爭」，都在講一件事：競爭優勢有其壽命，必須向外看。

公司層級策略與多事業模式

- 公司層級策略驅動公司的商業模式
 - ▣ 有助於獲得持續的競爭優勢，為公司帶來更高的獲利能力
- 多事業模式：
 - ▣ 為每個產業中的每個事業單位或部門，發展出一套商業模式和策略
 - ▣ 發展高層次的多事業模式，以**合理化其進入不同事業與產業的行為**
- 進入其他事業或產業的方式
 - ▣ 水平整合
 - ▣ 垂直整合
 - ▣ 策略委外

事業整合模式

- 水平整合與垂直整合
- 水平整合（horizontal integration）是指收購或合併產業競爭對手的過程，以期獲得來自規模經濟與範疇經濟的競爭優勢
 - ▣ 收購（acquisition）：公司運用其資本資源來購買另一家公司
 - ▣ 合併（merger）：兩家公司之間透過協議來匯聚其資源或營運，有利於共同在某個事業或產業中競爭

水平整合

□ 優點

▣ 降低成本結構

- 提高了規模經濟

▣ 提升產品差異化

- 產品搭售 Product Bundling (折扣、互補品；結合併購公司產品線)
- 交叉銷售 Cross-selling (整體解決方案軟+硬)

▣ 廣泛利用競爭優勢

- 多市場、資源布局

▣ 減少產業內的競爭對抗

- 藉由合併與收購消弭產能過剩、減少競爭者數量

▣ 增加對供應商和買方的議價能力

經濟日報 > 產業 > 產業熱點

國巨併奇力新 溢價10

提要

集團大整合 換股取得100%股權 提供一

陳泰銘說，國巨集團旗下基美有生產磁性材料，做為汽車上的應用，這部分和奇力新的產品將具互補性，因此國巨將可提供客戶一站式服務，產品從電阻、電容、積層陶瓷電容（MLCC）、鉭質電容、電感等。



陳泰銘分析，目前奇力新在大中華區出貨比重約81%，如果再加入台灣，總比重高達九成。大中華區也是高度價格競爭市場，且有紅色供應鏈競爭，預估奇力新加入國巨體系後，將可透過國巨集團在全球42個國家擁有銷售據點，踏入高階市場，看好營運規模擴大。

從產品線市占率來看，國巨既有產品線晶片電阻為全球第一、MLCC全球第三，奇力新電感目前全球市占第三，居TDK及村田這兩家日商之後。此次合併案完成後，國巨將成為全球被動元件產業中，三大產品線市占唯一皆為前三名的集團。

水平整合

□ 缺點

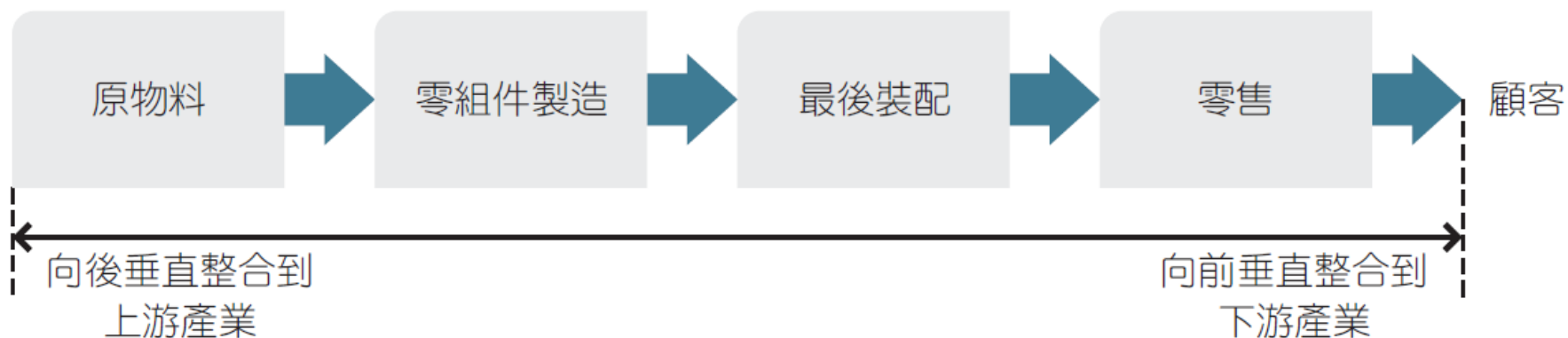
▣ 難以執行

▣ 與聯邦貿易委員會（ **Federal Trade Commission, FTC**，美國負責執行反托拉斯法案的政府機構）的衝突

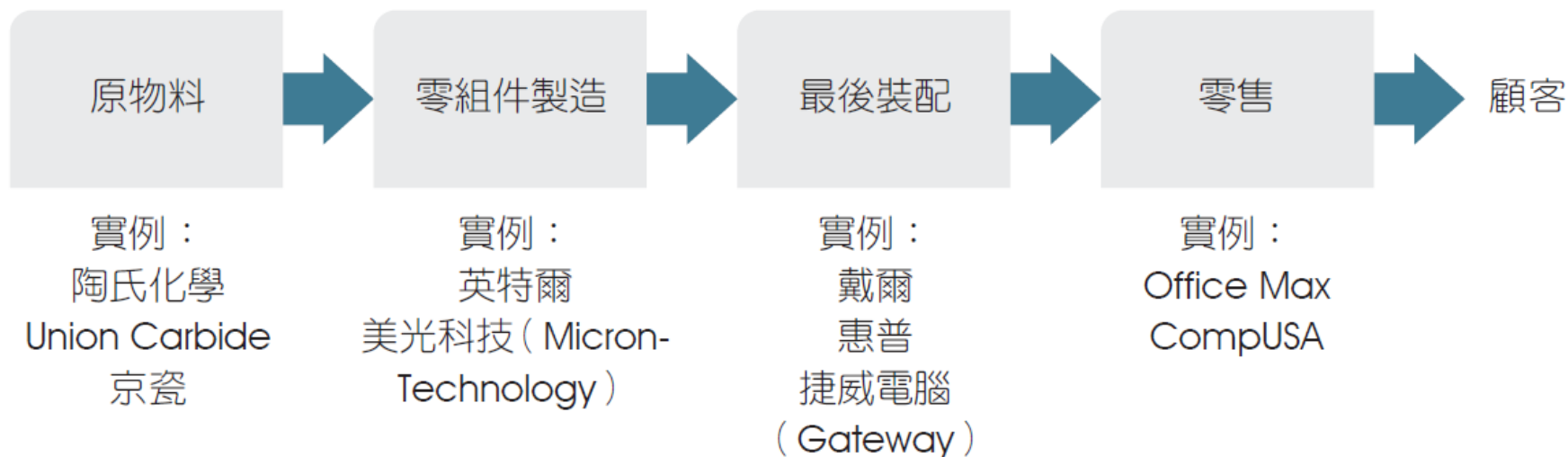
- 更高的價格水準
- 濫用市場力量
- 壓迫潛在競爭者

垂直整合

- **垂直整合**（vertical integration）：公司擴大營運向上游進入投入品的產業（向後垂直整合），或往下游進入使用、配銷、銷售其產品的產業（向前垂直整合）。
- 從原物料到顧客之附加價值鏈階段



個人電腦產業從原物料到顧客的附加價值鏈



垂直整合

- 垂直整合有助於增加產品差異化、降低成本，或降低產業的競爭強度：
- 優點
 - ▣ 投資於效率提升與專屬資產
 - 例如，開發新技術後，是否自行生產 (垂直整合) 或是委外生產 (垂直不整合)
 - ▣ 保障產品品質
 - 進入其他價值鏈，來提升核心產業產品/服務的品質
 - ▣ 改善營運效率，如改善排程
 - 上下游整合更容易整合資訊
 - JIT

垂直整合

□ 缺點

▣ 成本結構遞增

- 自家採購、無法競價
- 官僚成本：管理與溝通無效率造成

▣ 技術快速變化所造成的劣勢

- 套牢(HOLDUP)於過時的技術
- Sony insisted in CRT but Outsourced LCT to Samsung

▣ 需求無法預測時引發的劣勢

- 如果需求可預測，會產生巨大效益，規模經濟
- 反之，承受長邊效應的所有損失

▣ 未達最適規模

- 新收購的規模大於目前事業，無法達成平衡

未達最適規模 (350億的代價)

- 明基通信 (BenQ Mobile) 是台灣明基電通的一家已宣佈破產的子公司
 - ▣ 其擁有**BenQ**、**BenQ-SIEMENS**、**SIEMENS**三種品牌。
- 明基電通於2005年6月7日無預警宣佈併購德國西門子公司手機部門
 - ▣ 併購後，明基西門子成為當時全球第四大的手機品牌。
- 明基手機市場佔有率**不到全球的1%**，BenQ急速希望提高知名度。而西門子在拉丁美洲有一定的佔有率及全球的知名度，為明基成為國際大廠的跳板，於是展開明基與西門子手機部門併購案

未達最適規模

- 虧損超越預期
 - ▣ 明基併購西門子之前便預估將虧損100億，但在第一年便虧損200億元，
 - ▣ 在併購西門子滿一年的一週前，2006年9月28日，明基官方宣佈不再投資其德國手機子公司，並申請無力清償保護，以進入法定接管程序。
 - ▣ 明基手機部門虧損超過八億歐元，折合新台幣約350億元，平均每天虧損一億元
- 整個併購案進程序過慢，便無法及時統一管理，
- 公司內部又因台灣與德國雙方的研發團隊出現衝突，相互對立，不善合作

垂直不整合

- 如果垂直整合無法提升獲利反而造成下降，即**垂直不整合**（ vertical disintegration ）
 - ▣ 公司決定退出價值鏈的上游或下游產業，專注於核心產業以提高獲利能力
 - ▣ 藉由，委外代工等

思考 全聯併購大潤發

- 屬於水平或是垂直整合?
- 全聯的動機，其整合的效益?
 - ▣ 策略上
 - ▣ 作業上

合作關係

- **準垂直整合 (quasi integration)**：公司不在供應鏈上進行向前或向後垂直整合的所有權投資，而改為透過長期關係，或僅投資於上下游所從事的部分活動。
- **合作型態**
 - ▣ **短期合約之競標策略**
 - 汽車零組件
 - ▣ **策略聯盟與長期合約**
 - Nike與其供應商
 - ▣ **模組化與平台競爭**
 - 電玩、軟硬體等

短期合約與競標策略

- 競標策略（ competitive bidding strategy ）：獨立零件供應商相互競爭，以雙方議定的最低價格來選出特定零組件的供應商
 - ▣ 短期合約：為期1年或短於1年
 - ▣ 優點
 - 保持低價、維持對供應商的力量
 - ▣ 缺點
 - 不願進行專屬資產的投資
 - 公司對供應商缺乏長期承諾

福特與偉世通汽車（Visteon）

- 福特公司也是如此，在2000年，福特把旗下的零部件業務拆分出來，成立了偉世通汽車（Visteon），隨後單獨上市。
- 福特汽車打算通過拆分**獲得更有價格競爭力的零部件，同時偉世通也可以拿到更多外部客戶的訂單**。如果長期依靠母公司的內部訂單，零部件子公司的競爭力會日益萎縮，對雙方來說都不是有利的事情。
- 當拆分完成，母公司就徹底失去了對原來零部件子公司的控制，原來**集團總部和子公司關係變成了客戶與外部供應商關係**，供應鏈模式從**整合型變成分散型**。
- 雖然福特和偉世通之間還有著千絲萬縷的關係，但是從企業運營角度上，**獨立經營的個體都要為了自己的生存而奮鬥，企業的核心競爭力得到了最大的發揮**。

策略聯盟與長期合約

- **策略聯盟**（ **strategic alliances** ）：兩家或更多公司之間的長期協議，共同開發新產品或新流程，利益則由所有參與的公司共享
 - ▣ 替代垂直整合
 - ▣ 避免官僚成本
- 零組件供應商也會因此獲益，因為他們的業務與獲利能力會隨著他們所供應的公司的成長而成長
- Microsoft 與 Intel，WINTEL。
 - ▣ 但近幾年，關係轉變，各公司改變策略轉而開發自製晶片 (Apple M1，Microsoft也將開發自己晶片)

模組化與平台競爭

- **模組化 (modularity)**：一個系統的零組件可以被拆分與重組的程度。
- **模組化優點**
 - ▣ 在功能、設計、規模，以及其他特性上提供更多選項
 - ▣ 讓個別零組件在製造上達到規模經濟
 - ▣ 更容易滿足綠色與永續生產理念
- **非模組化 (緊密整合) 優點**
 - ▣ 一起運作的制式化零組件
 - ▣ 更妥善監控品質與可靠性

平台系統

- **平台生態系統 (platform ecosystem)** 是由一個穩定的核心來協調多個相互依賴實體的一套系統。
- ▣ **在以下情況下，比非模組化更有價值：**
 - 顧客多元且想要單一公司無法提供的更多選擇
 - 第三方所提供的選項多樣化且品質高
 - 第三方提供的產品有相容性，可以無縫相容
 - 平台發起者夠強勢，可保有對品質與整體產品架構的控制權
- ▣ **在以下情況下，比模組化更有價值：**
 - 互補品的採購是非例行性、不確定的
 - 平台和其互補品的整合具有性能上的優勢
 - 當生態系統中的重要成員需要補貼時

A. 傳統整合式的產品

- 供應商試圖自行滿足買方需求。
- 無客製化，無外部相容性。

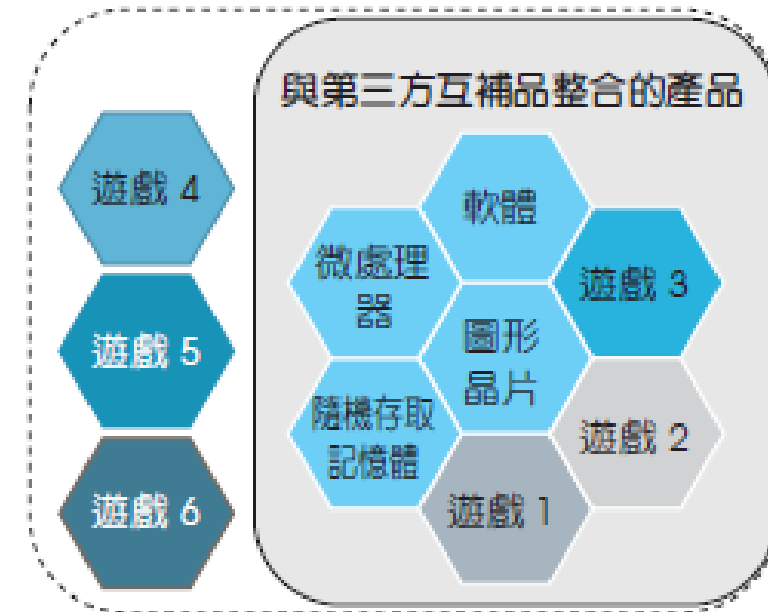
例如：Nokia E90 手機。



B. 與第三方互補品整合的產品

- 產品與第三方相容以擴大顧客選項。

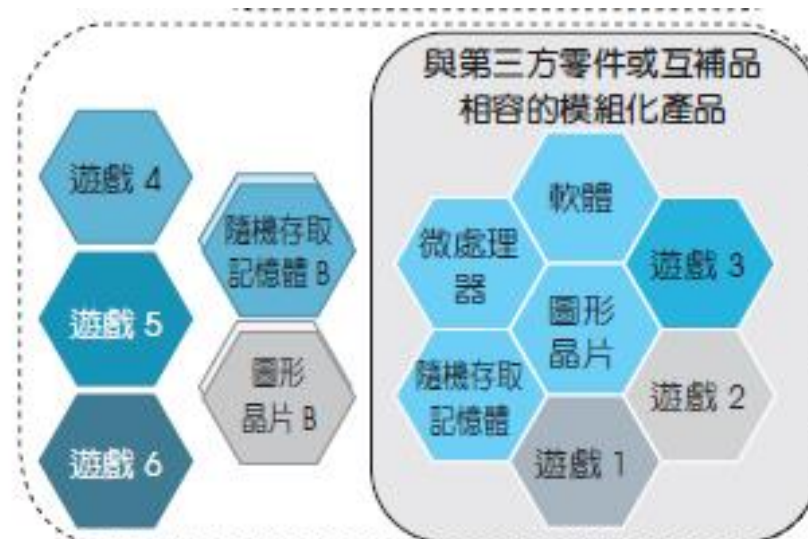
例如：蘋果 iPhone。



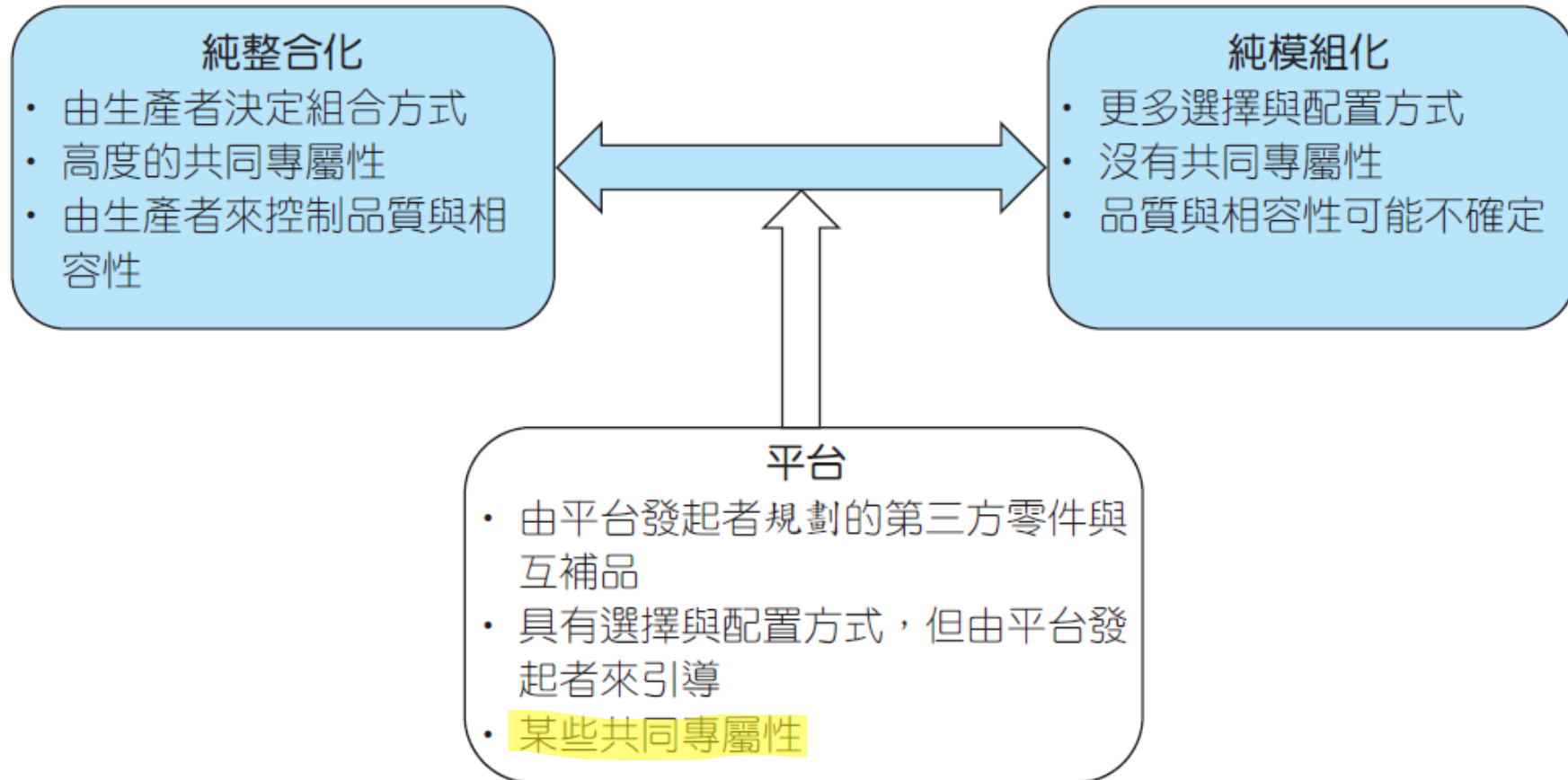
C. 與第三方零件或互補品整合的產品

- 消費者有更廣泛的配置選擇。

例如：安卓裝置。



平台是純模組化與純整合化的折衷型態



生態系統

哈佛商業評論 全球繁體中文版



HBR導師講座

抗疫管理最前線NEW

最新文章

主題分類

職場新手進修

台灣CEO 100強

 [首頁](#) / [數位版文章](#) / [生態系統企業正在改變策略](#)

競爭策略

生態系統企業正在改變策略

Ecosystem Businesses Are Changing the Rules of Strategy

朱利安·柏金紹 Julian Birkinshaw

數位版文章 | [2019/9/7](#)

生態系統

- 這並不是新概念，「生態系統」一詞已經在企業界談了二十年
 - ▣ 像是福斯（Volkswagen）、豐田（Toyota）等企業經營巨大的供應商和分銷商網路
- 目前快速成長的大部分公司，都明確把自己定位為生態系統的參與業者，做為顧客、供應商、配套服務生產者網絡當中的樞紐。
 - ▣ 從亞馬遜（Amazon）、Google，到阿里巴巴（Alibaba）、騰訊（Tencent）、優步（Uber）、WeWork等
 - ▣ 生態系統協調者（orchestrator）
 - Google或騰訊這種獲利極豐厚的公司，
 - 同時也會有Spotify、WeWork或優步這種持續虧損的企業。
 - ▣ 採取一組不同於傳統企業的策略法則。它們並不開挖護城河，而是設下旋轉柵門。

生態系統下競爭優勢的新舊法則

- 華倫·巴菲特（Warren Buffett）投資有「很深護城河」的企業。
 - ▣ 護城河會保護企業抵禦競爭者，有時候它是指能夠取得稀有資源或擁有專利，有時候是擁有顧客忠誠度與強大的品牌，也有時候是來自政府法規。
- 大多數的這類生態系統協調者，像是Google、阿里巴巴、優步，並不製造自己銷售的產品和服務；
- 它們存在，是要把其它業者「連結」起來

生態系統關鍵

□ 讓顧客源源不斷流入

- ▣ 給顧客一個理由進入你的生態系統。
- ▣ 以微信（ WeChat ）這個中國最大的生活及社群網路應用程式為例。微信不斷提供新奇的服務，像是朋友圈（ Moments ）與紅包（ Red Packet ）

□ 讓人有待下來的理由

- ▣ 參與者有**多種方式能取得價值**
- ▣ WeWork提供許多輔助服務，像是打造人脈的場合、為新創公司提供建議、生活風格服務等

生態系統關鍵

□ 別去偷合作伙伴的業務

- ▣ 亞馬遜一開始是個線上零售商，但從2000年開放讓第三方能透過它的線上市集來銷售產品。但亞馬遜希望能優先推銷自己的產品，但如果推得太厲害，就會嚇跑第三方供應商
- ▣ 阿里巴巴不推出自己的產品，因此不會和它的供應商競爭

□ 繼續演變

- ▣ 做為生態系統協調者的一大好處，在於有特權可以取得整個生態系統的資訊。能看到有哪些商品熱賣，也能比別人早一步看到市場正在如何演變
- ▣ Google就是這樣，持續推出各種新的分析服務
- ▣ WeWork近年來已推出WeGrow、WeLive、WeWork Labs等服務。

生態系統挑戰

- 相較於傳統的護城河做法，這種生態系統營運模式天生就壓力更大，情況也更混亂，而且引來的對手也多
 - ▣ WeWork的商業模式，是個隨時可能倒的紙牌屋；
 - ▣ 亞馬遜因為濫用自己的主導地位，正面臨法規問題。
 - ▣ 微信的母公司騰訊也已面臨中國政府限制它的成長。
- 護城河與旋轉柵門之間的分野，並不是絕對的
 - ▣ 亞馬遜除了打造生態系統，同時也經營實體世界裡的物流及零售
 - ▣ Google則是在搜尋及影片分享業務外，還有自己的智慧型手機產品

建立長期合作關係

- 挾持人質 (hostage taking)
 - ▣ 公司之間保證交換有價值的資源，可使進行協議的各方都保有自身的談判力
- 可信的承諾 (credible commitment)
 - ▣ 值得信賴的承諾或保證，用以支持公司之間的長期關係的發展。
 - ▣ 公司在尋求形成互利與長期的策略聯盟時，必須擁有某些能夠約束合作夥伴的力量。
- 平行供應政策 (parallel sourcing policy)
 - ▣ 公司對同一種零組件至少選擇兩家供應商簽訂長期契約，以防範任何投機主義的問題。

委外 (Outsourcing)

- 優點
 - ▣ 降低成本結構
 - ▣ 增加差異化
 - 集中資源於核心產品開發
 - 專業公司的品質比委託單位更加優越
 - ▣ 專注於核心事業

委外 (Outsourcing)

□ 缺點

▣ 套牢 (Holdup)

- 公司太依賴委外活動的專門供應商

▣ 增加競爭

- 建立起整體產業的資源，讓產業的進入障礙降低

▣ 喪失資訊與學習機會

策略委外

□ 策略委外 (strategic outsourcing)

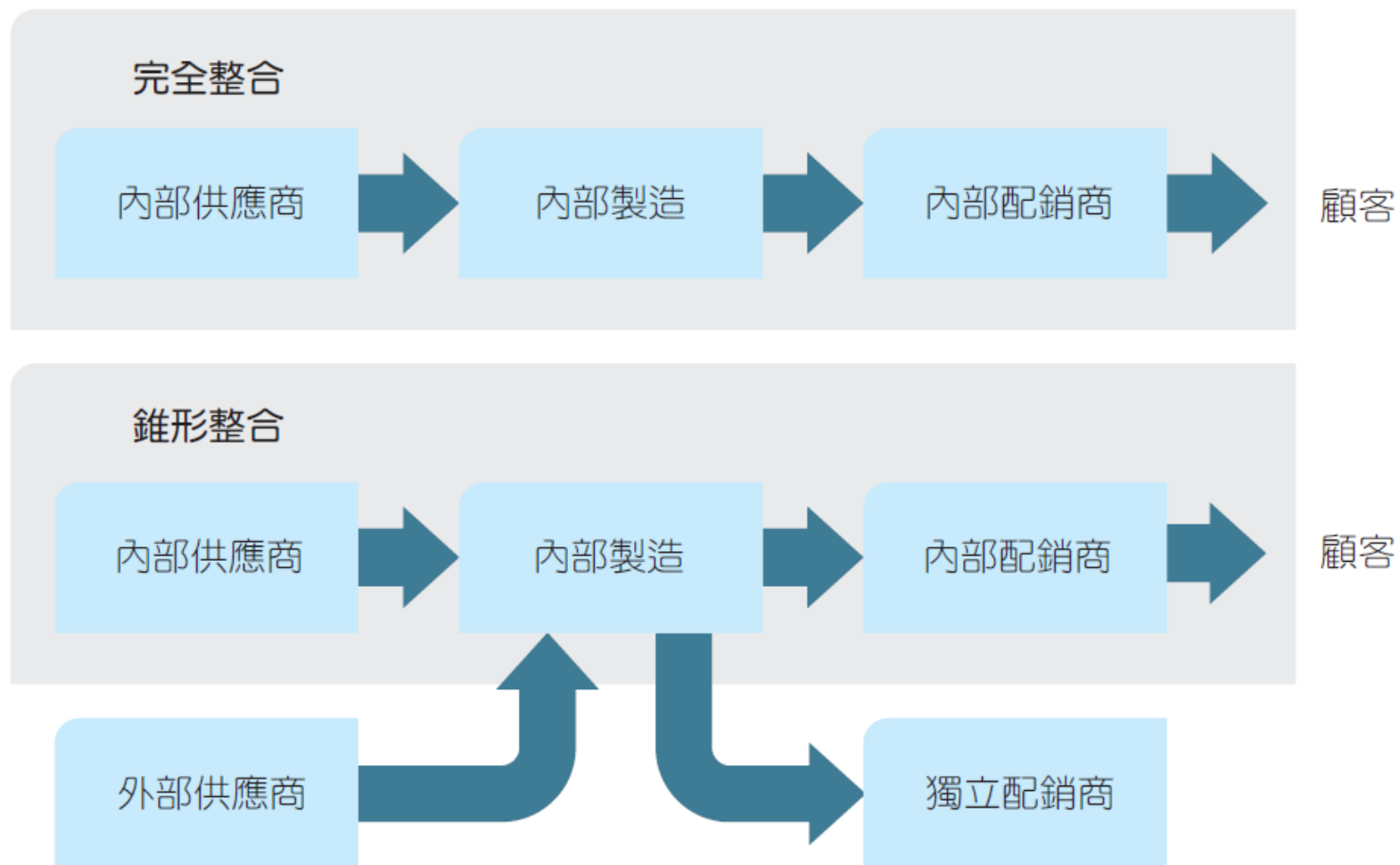
- ▣ 讓獨立的專業公司執行一個或多個價值鏈活動或功能，因此公司可以把全部的技能 and 知識，專注於某項活動以提高績效。
- ▣ Other reasons?

□ 虛擬企業 (virtual corporation)

- ▣ 大量策略委外的公司，這些公司只從事可建立競爭優勢的重要價值創造活動。

主要價值創造功能的策略性委外

- 錐形整合
 - ▣ 半導體



多角化

多角化 (CH10)

- **多角化** (**diversification**) 是指公司進入核心產業或原產業之外的新產業，為新市場的顧客製造新產品的過程。
- **多角化公司** (**diversified company**) 指的是在兩個或多個不同產業中製造與銷售產品的公司。
- 多角化策略必須通過「是否更好」 (**better off**) 的測試：公司必須比多角化之前更有價值，且這些價值不會被多角化的成本所抵消。

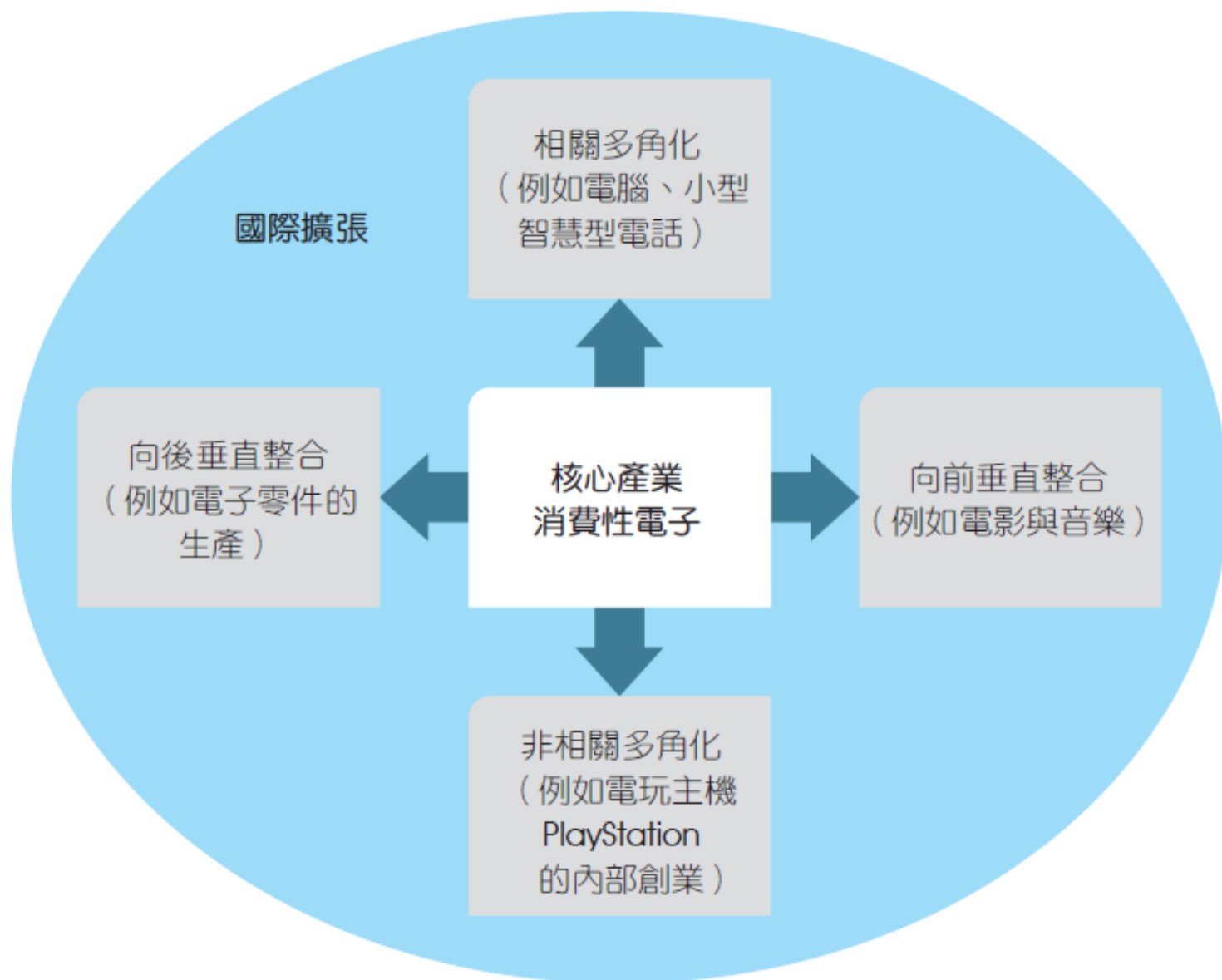
相關多角化

- 公司的能力可以**應用於更多產業**
- 公司有卓越的策略能力
- 可以讓官僚成本受到緊密的控制
- **佳能**

非相關多角化

- 公司的高階經理人很**擅長提升營運不佳的事業的獲利能力**
- 公司經理人可運用卓越的策略管理能力來：
 - 改善事業單位的競爭優勢
 - 讓官僚成本獲得控制
- **燦坤**

索尼的公司層級策略網



相關多角化

- **相關多角化 (related diversification)**：一種公司層級策略，指在新產業中建立新事業單位，而該事業單位和公司現有事業單位之間，在價值鏈活動中具有某種形式的共通性或連結。
- 多事業模式
 - ▣ 利用很強的共通性，以提升競爭優勢
 - ▣ 公司可以使用其擁有的任何一般組織能力
- 反之為非相關多角化

多角化成功關鍵

- 經理人須具備以下能力
 1. 不同產業能力移轉
 2. 善加運用能力，在新事業中創立事業單位
 3. 共享支援，實現綜效或範疇經濟
 4. 卓越的策略管理能力
 - 利用組織能力，提升事業單位績效
- 燦坤、燦星
 - 3C零售跨足旅遊觀光
- 統一
 - 食品跨足便利零售通路

哈佛商業評論 全球繁體中文版



HBR導師講座

抗疫管理最前線NEW

最新文章

主題分類

職場新手進修

台灣CEO 100強

數位封面故事

首頁 / 書籍 / 是否多角化？

併購

是否多角化？

To Diversify or Not To Diversify

康士坦提諾斯·馬凱斯 Constantinos C. Markides

成長策略 | 2007/1/1

瀏覽人數：28393

HBR: 是否多角化?

- 今日企業所面臨最具挑戰性的決策之一，便是是否向多角化進軍：它所可能帶來的**報酬與風險**，可說是都相當巨大。
- 當然其中不乏成功的例子（想想看奇異、迪士尼、3M公司）但也有沒沒無聞，以及花費了大筆鈔票卻仍難逃失敗命運的個案，例如像是桂格燕麥片以史奈普飲料介入（並退出）果汁市場；以及RCA 電器涉足電腦、地毯與租車業的例子

HBR: 是否多角化? (Selected from HBR)

- 一、在目前的市場中，我們公司在哪些方面能作得比所有的競爭者更好？
 - ▣ 哪些方面能作得比其競爭者更好，這些公司在新市場中才會有更好的成功機會
- 二、為了在新市場中獲得成功，我們需要哪些策略性資產？
 - ▣ 策略性資產，乃是為了在所打算征服的市場中建立起競爭優勢所必須具備的要件。
 - ▣ 舉例而言，3M 不斷地以擁有難以被模仿的能力（培養創造力、創新，以及企業精神）的優勢，而得以從多角化中獲利
 - ▣ 其策略性資產**是否會被模仿**、是否在公開市場中可購得，或是否可被其他的東西所取代。

HBR: 是否多角化?

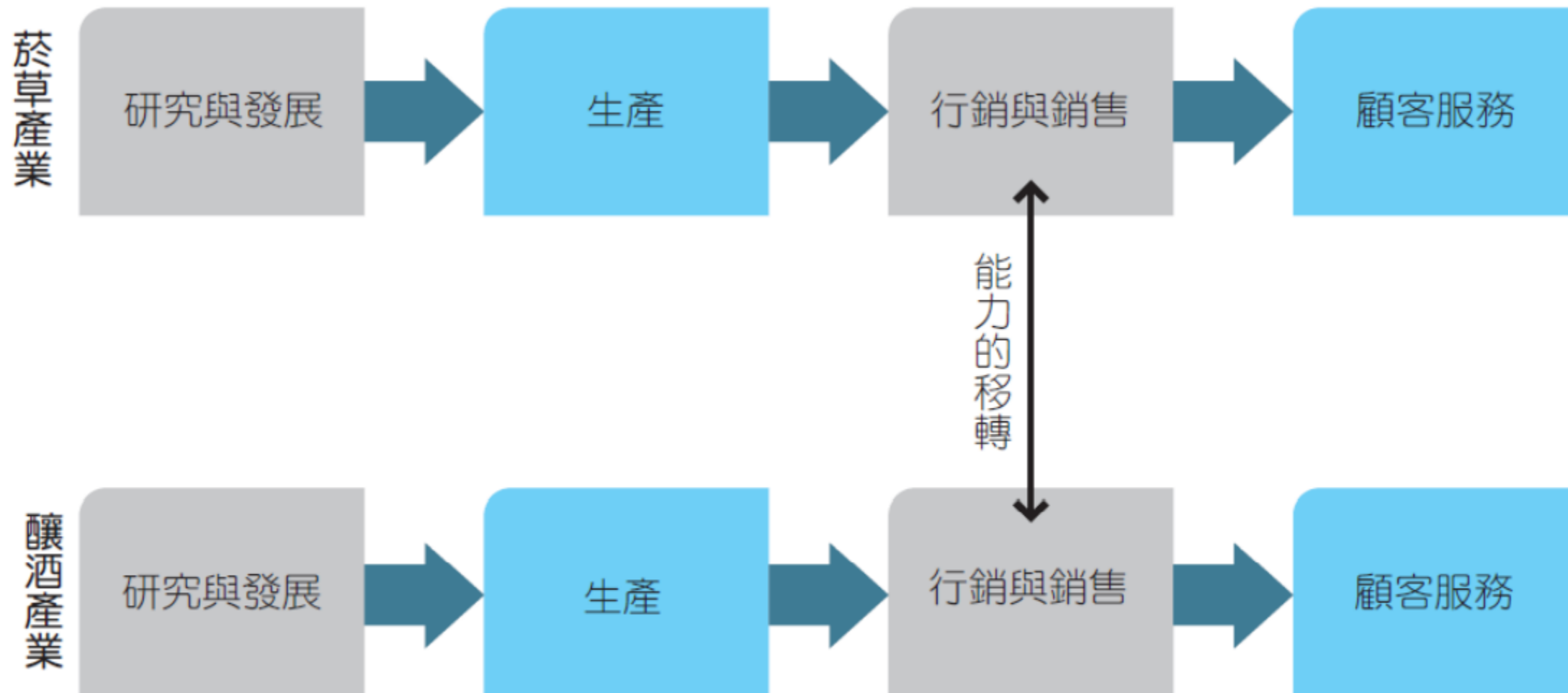
- 三、多角化會分解原本必須結合在一起才能發揮作用的策略性資產嗎？
 - ▣ 失敗公司把原本必須互相依賴才能產生效果的策略性資產加以分解，因此它們無法單獨地發揮作用。

- 四、我們可從多角化中學習到什麼？我們的組織方式足以學習到多角化的經驗嗎？
 - ▣ 從新業務中所獲得的經驗，用於協助改善現有的業務，並把它作為以往未能觸及之產業的踏腳石，或是據以改善組織的效率。
 - ▣ 佳能學到了建立以企業客戶為目標的行銷組織，以及如何研發與製造品質可靠的影印機。因此，當佳能以多角化的方式進入雷射印表機產業之時便得以迅速且輕易地踏入此一產業。

能力移轉

- 能力移轉 (transferring competencies)
 - ▣ 把在某個產業、某個事業單位發展出來的獨特能力，植入另一個產業中的事業單位的過程。
- 共通性 (commonality)
 - ▣ 共享資源與能力
 - ▣ 當兩個或多個事業單位之間共享並利用某種技術與能力時，效能會更好，並為顧客創造出更多價值。

能力移轉



善加運用能力（leveraging competencies）

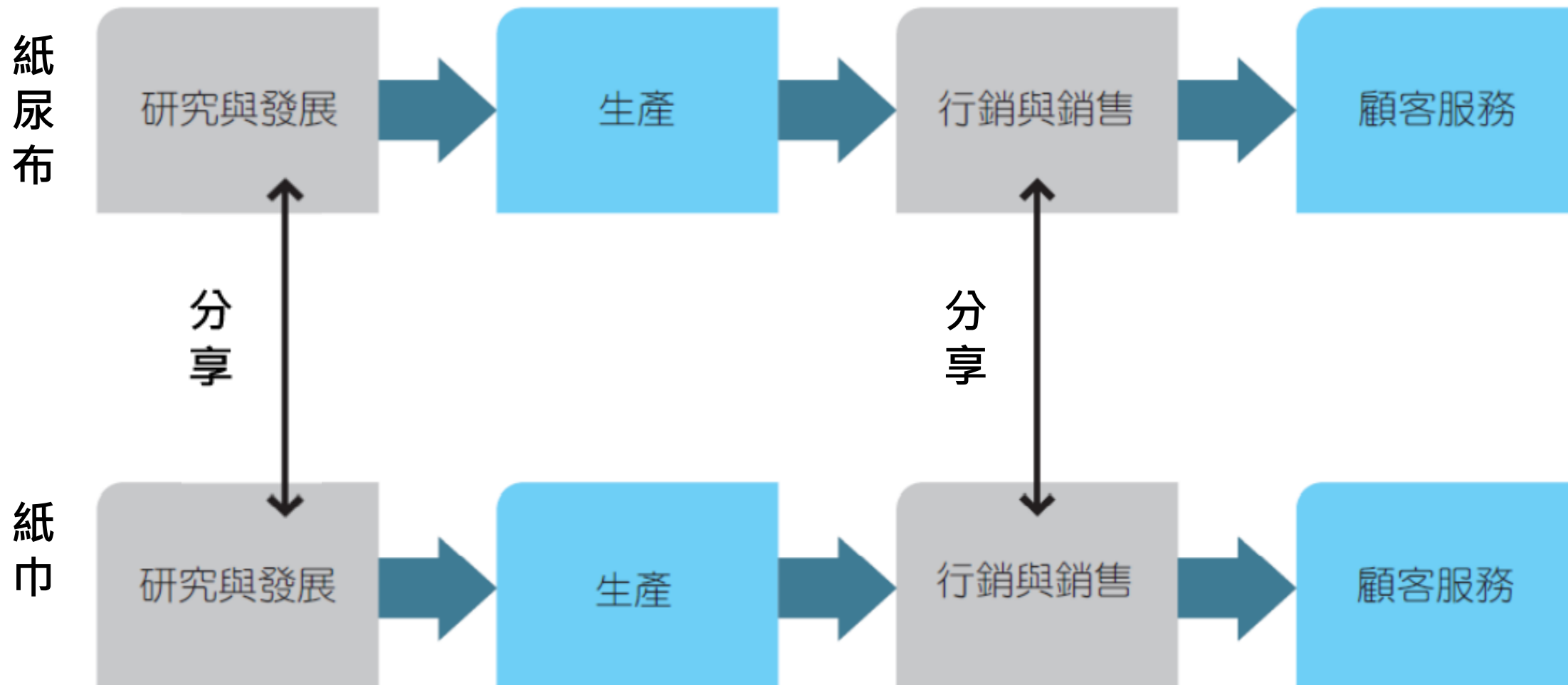
- 善加運用能力（leveraging competencies）：將某產業、某事業單位發展出來的獨特能力運用到不同產業中，以創造出新事業單位的過程。
- 公司在某個產業中競爭優勢的來源，可以被應用於不同產業中的新事業單位，創造出差異化或低成本的競爭優勢。
- Apple 電腦軟硬體能力 – 智慧型手機
- 佳能 精密機械、光學、影響 – 雷射印表機
- 微軟 軟硬體整合與開發能力 -- 電視遊戲機 Xbox與平板電腦 Surface

共享資源與能力

- **範疇經濟 (economies of scope)** :
 - 當一個或多個事業單位有效地匯集、共享、利用昂貴的資源或能力，以獲得成本節省或差異化優勢的綜效。
- 成本的下降原因：
 - 共享降低成本
 - 利用行銷功能來更加差異化其產品，獲得較高的投入資本報酬率
- **Ex. Bundling sales 產品搭售**
 - **產品搭售提供彼此相關的產品**
 - 公司必須擴大產品種類，提供套裝的相關產品來滿足顧客的需要
 - **目的：透過產品搭售來提供消費者：**
 - 更低價
 - 單一供應商的便利
 - **通常不需要共享所有權**
 - 可以透過市場合約來達成

共享資源與能力

寶鹼



卓越的策略管理能力

- 能管理不同事業單位，讓多角化公司的運作績效比獨立公司來得好
診斷出績效不彰的事業單位的問題根源
- **重整策略 (turnaround strategy)**：多角化公司的經理人辨識出其他產業中無效率與管理不善的公司，進而加以收購與重整，改善績效並提升整體公司的獲利能力
 - ▣ 課本翻譯，重整較不適切，且容易和**Restructuring**也稱”重整”混淆
 - ▣ 建議理解為 [轉向] 或是 [止損]

重整 (轉向止損) 策略 (turnaround strategy)

- 美國工業巨頭通用電氣 (GE , 又稱奇異) 2016年被讚許為數位轉型模範生，但是
 - ▣ 2017年GE發布的財報大虧60億美元，面臨125年企業的新一波景氣向下走勢，連股神巴菲特都拋售持股。
 - ▣ 過去10年成長主要透過購併買事業體，導致現金大量流出，財務槓桿操作失靈。
- 2018年10月1日才上任的新主席暨執行長卡普 (Larry Culp)，決定透過銷售資產來套現，降低財務槓桿率。
 - ▣ 事實上，GE今年才宣布出售照明業務，這是公司的起家祖業，而GE股價今年以來也已經重挫5成。
- 不過GE多年來多角化布局7大產業，如今退縮固守航空業及電力事業發展，除了照明、交通、再生能源及金融業出售，連醫療事業都評估處分，藉此拿回200億美元現金。

多角化的限制與缺點

- 產業或公司情況的改變
 - ▣ 管理
 - ▣ 技術
- 理由錯誤的多角化
 - ▣ 風險分攤
 - ▣ 在錯誤的時間或因為錯誤的理由進入錯誤的產業
- 多角化的官僚成本

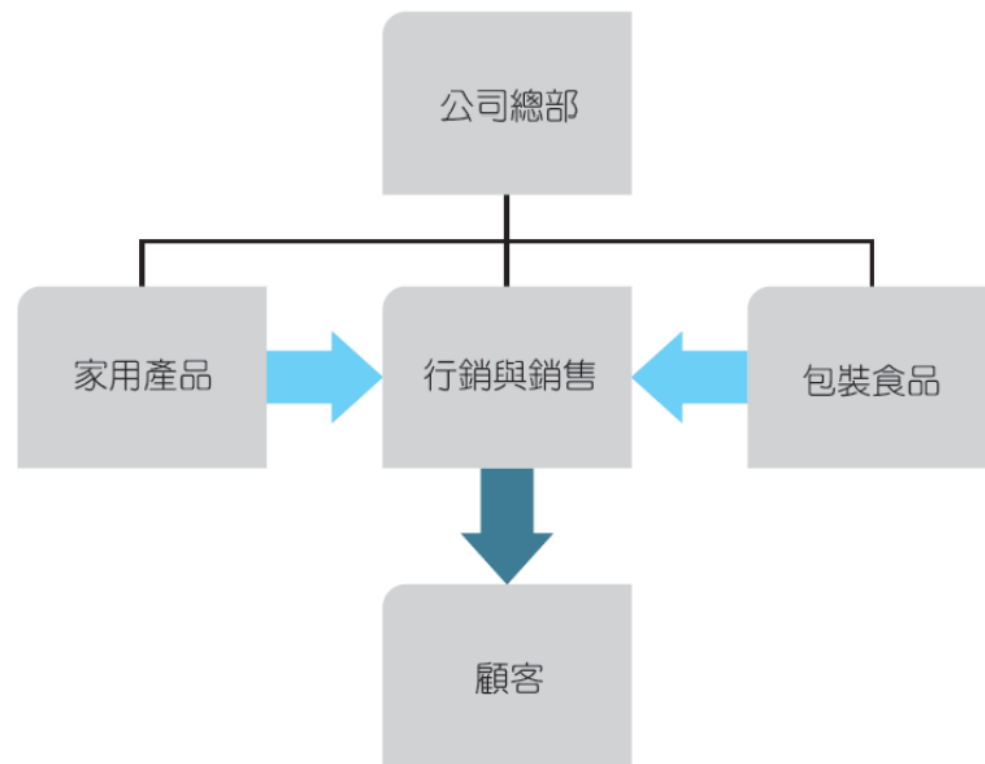
多角化的限制與缺點

□ 官僚成本（ **bureaucratic costs** ）：
解決某種交易困難的成本，此
成本發生在公司事業單位之間，
或事業單位與總部之間

■ 兩個因素：

- 公司投資組合中的事業單位數目
- 為了實現多角化策略的利益，所需的
協調程度

相關事業單位之間的協調

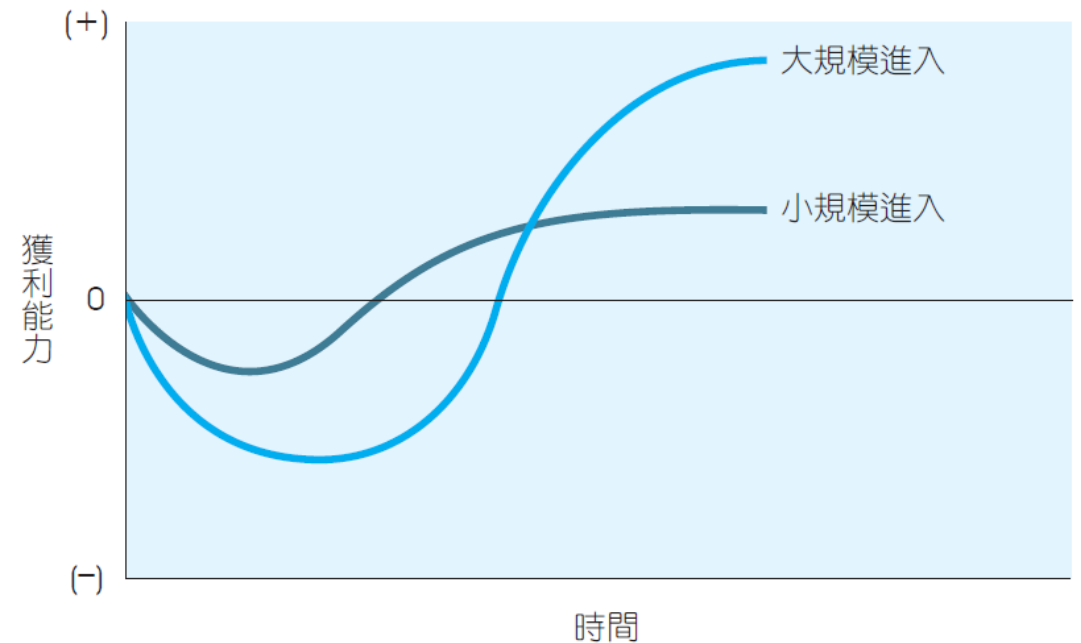


多角化策略選擇

- 內部創業
- 收購
- 合資
- 既有企業的重整

進入新產業：內部創業 (Entrant or Pioneer)

- 內部創業 (internal new venturing)：
創造新事業單位或新營運部門的過程，並將資源移轉到新產業以創新某種新產品
 - ▣ 公司採用：
 - 技術為基礎，進行相關多角化
 - 進入新興或萌芽中的產業
(Start-up teams)
- 陷阱：
 - ▣ 以過小的規模進入市場
 - ▣ 新創產品的商品化過程不佳
 - ▣ 新創事業部門的管理不當



收購與合資

□ 收購 (Acquisition)

▣ 公司進入新產業以進行垂直整合與多角化的主要方法

- 當公司需要快速進入市場時

▣ 比起內部創業，**風險比較低**

▣ 跨入具有高進入障礙的產業

▣ Google 收購 Android

- 在這之前，Android和Samsung還有HTC商議接觸過
- Google:成立了所謂的「開放手機聯盟」，它包括HTC和摩托羅拉等手機製造商，高通和德州儀器等晶片製造商，以及T-Mobile等運營商
→ leveraging competencies

鴻海每年成

要做到「快」這一點
購併了 NOKIA 機殼的
商“國碁電子”和收購
展現了鴻海搶佔手機

有機創新



2003年間，鴻海分別
團旗下網通設備生產
件大事，速度之快，

收購創新



1%9A%E8%A7%92%E5%

收購的陷阱

- 整合收購公司的**組織文化**
- 過度**高估**經濟利益
 - ▣ 高額溢價，導致無法回收
- 收購前**篩選**不足
 - ▣ IBM 原先欲收購 Sun Mircosystem 昇陽，但發現財務狀況不如預期
 - ▣ 最終，由甲骨文收購，但也拖類其獲利，五年後才有獲利
- **代理問題**
 - ▣ 經理人透過多角化的**自利行為**

成功收購之道

- 目標界定與收購前的篩選
- 議價策略
- 整合
- 從經驗中學習

收購與合資

□ 合資 (Joint venture)

▣ 兩家或更多公司集中資源以建立新事業

- 與合資夥伴共同分攤在新產業中建立事業單位的風險與成本

▣ 產生問題：

- 合資雖然可以讓公司分擔開發新事業的風險與成本，但如果新事業成功，卻也必須與合夥人共享利潤。
- 合資夥伴可能有不同的商業模式與時間要求，若雙方開始出現執行上的衝突，問題就會叢生，很可能導致分裂，甚至走上失敗一途。

重整

- **重整 (restructuring)**：組織再造並撤出某些事業單位，**重新專注於公司的核心事業，並重新建立獨特能力**的過程。
- 近年: 多角化公司評比較低，稱多角化折扣
- 原因：
 - ▣ 投資者經常認為這些公司無法提出一個多事業模式
 - ▣ 高度多角化公司的財務報表複雜，掩飾了個別事業單位的績效
 - ▣ 為了追求多角化，卻降低了獲利能力
 - ▣ 策略管理領域的創新，逐漸減弱了垂直整合與多角化所帶來的優勢

10/26 張忠謀演講 (講到不少課堂 Strategy內容)



Assignment

- 11/15 繳交
- 心得
 - 提出三點所提及的成功因素和策略
 - 1. 台積電如何讓對手感到絕望的策略?
 - 2. 星巴克該段重點為何，影響台積電何種策略?
 - 3. 自行發揮
 - 可結合上課內容，會有較高的評分 (抄網路資源0分)
 - 每一點心得130字以內