

# 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

# 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
- 水平整合
- 長期整合
- 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)
- 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

# 水平整合

## □ 缺點

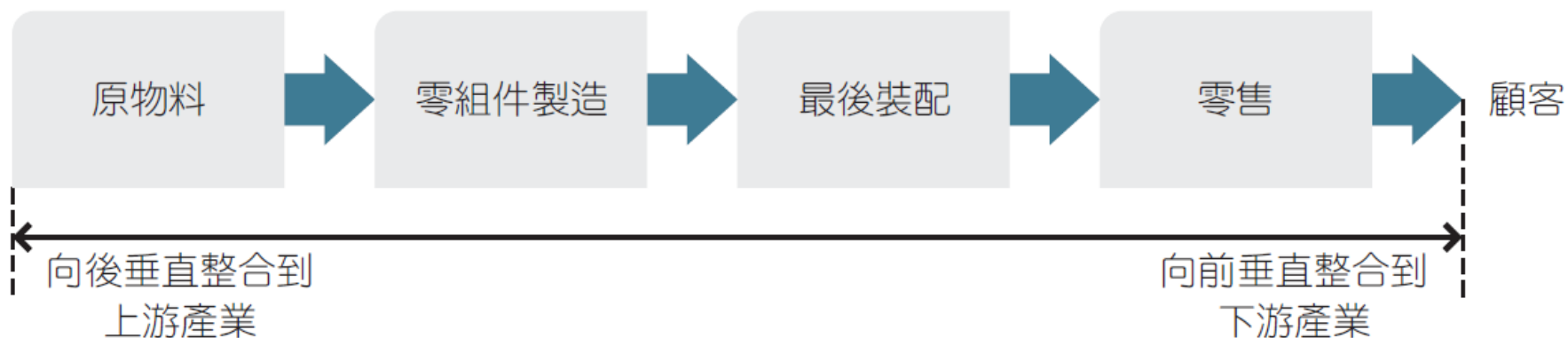
### ▣ 難以執行

### ▣ 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

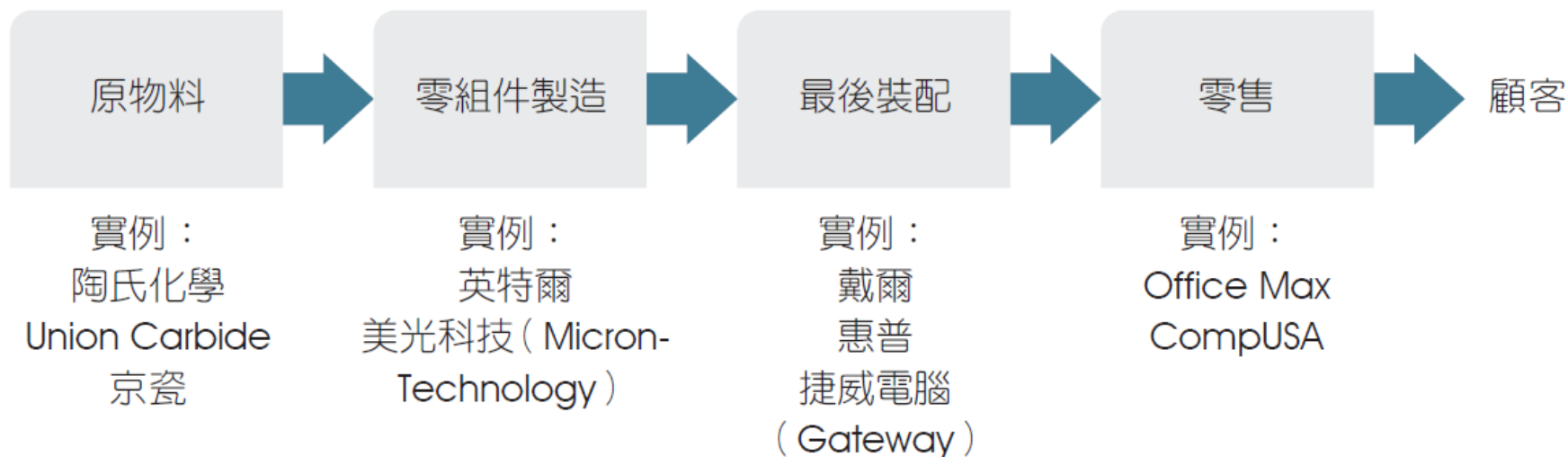
- 更高的價格水準
- 濫用市場力量
- 壓迫潛在競爭者

# 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

### ❑ 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

# 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
    - 不願進行專屬資產的投資
    - 公司對供應商缺乏長期承諾

# 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



# 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
- **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

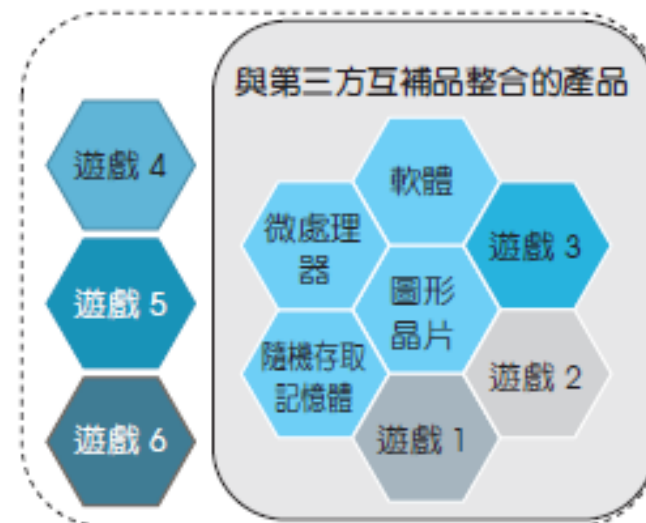
- 供應商試圖自行滿足買方需求。
- 無客製化，無外部相容性。

例如：Nokia E90 手機。



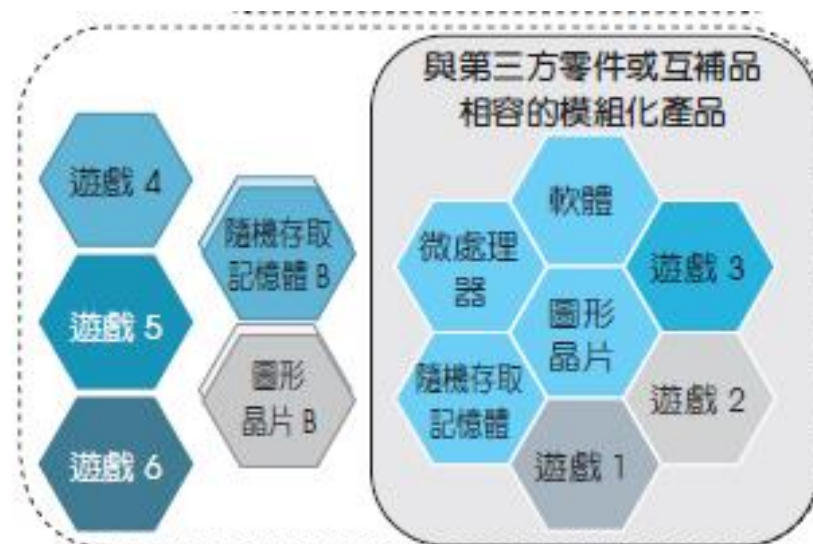
#### B. 與第三方互補品整合的產品

- 產品與第三方相容以擴大顧客選項。
- 例如：蘋果 iPhone。

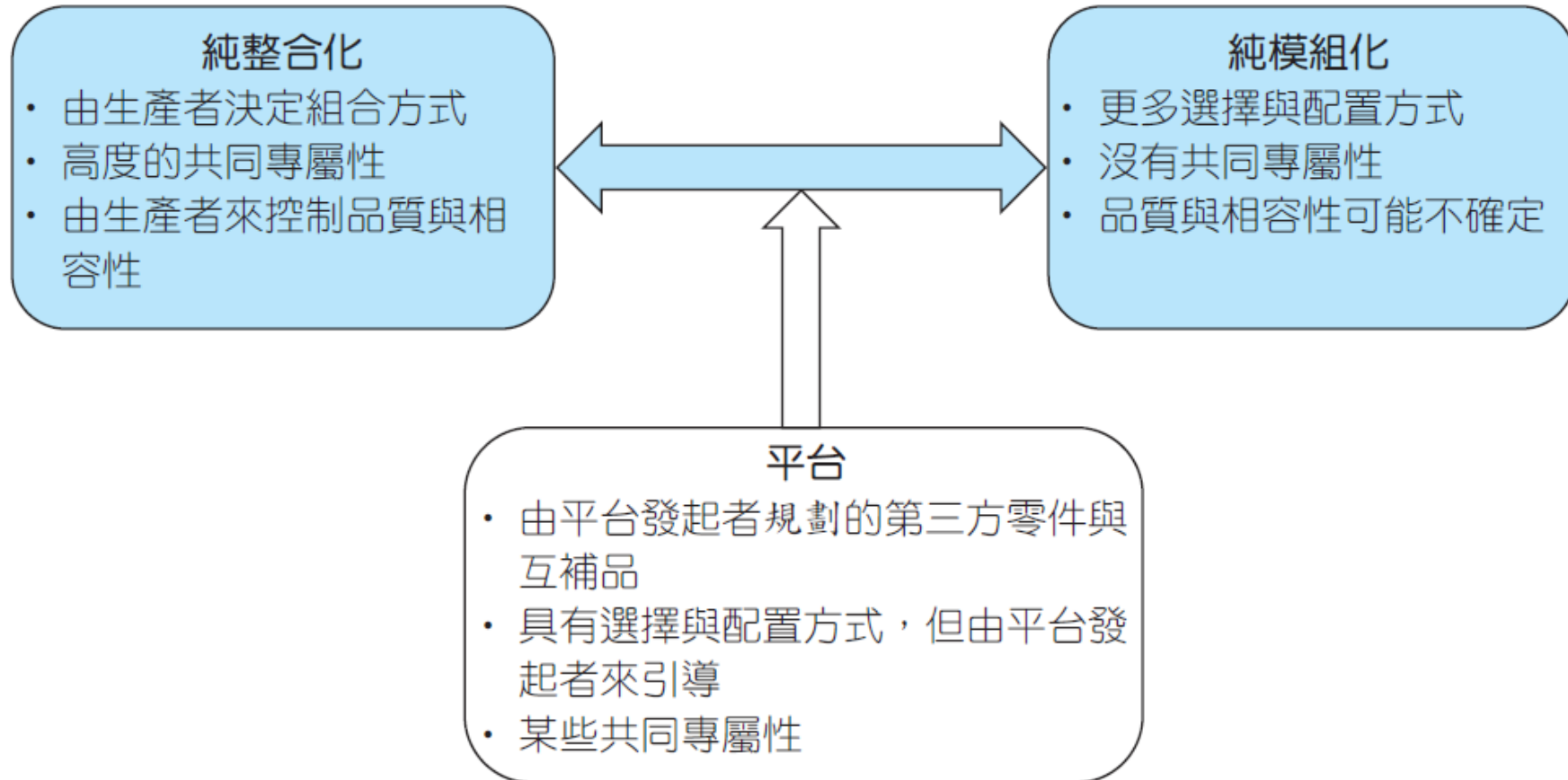


#### C. 與第三方零件或互補品整合的產品

- 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



# 建立長期合作關係

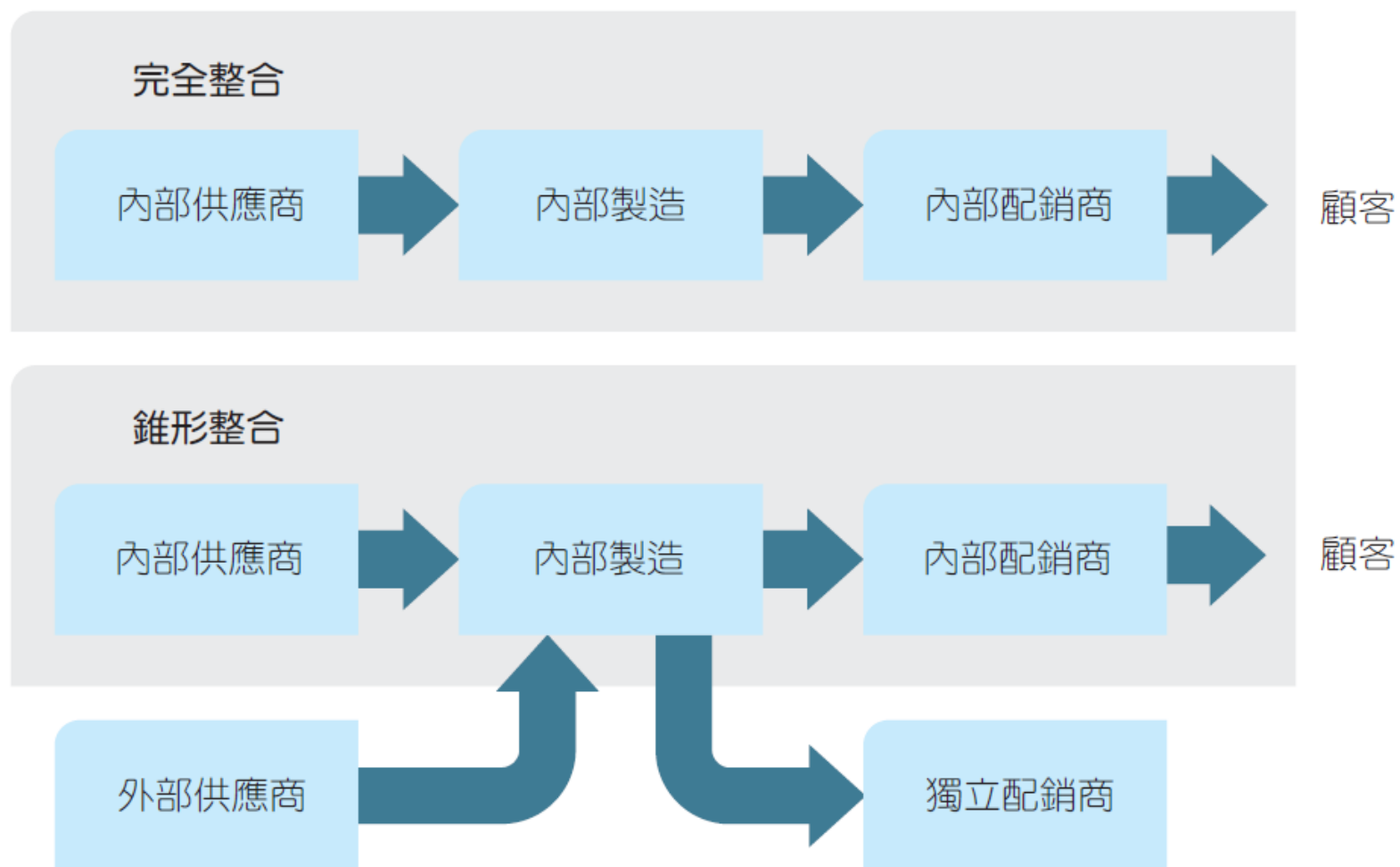
- 挾持人質 ( hostage taking )
  - ▣ 公司之間保證**交換有價值的資源**，可使進行協議的各方都保有自身的談判力
- 可信的承諾 ( credible commitment )
  - ▣ 值得信賴的承諾或保證，用以支持公司之間的長期關係的發展。
  - ▣ 公司在尋求形成**互利與長期的策略聯盟**時，必須擁有某些**能夠約束合作夥伴的力量**。
- 平行供應政策 ( parallel sourcing policy )
  - ▣ 公司對同一種零組件至少選擇兩家供應商簽訂長期契約，以防範任何投機主義的問題。

# 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和知識，專注於某項活動以提高績效。
- 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



# 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

# 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。

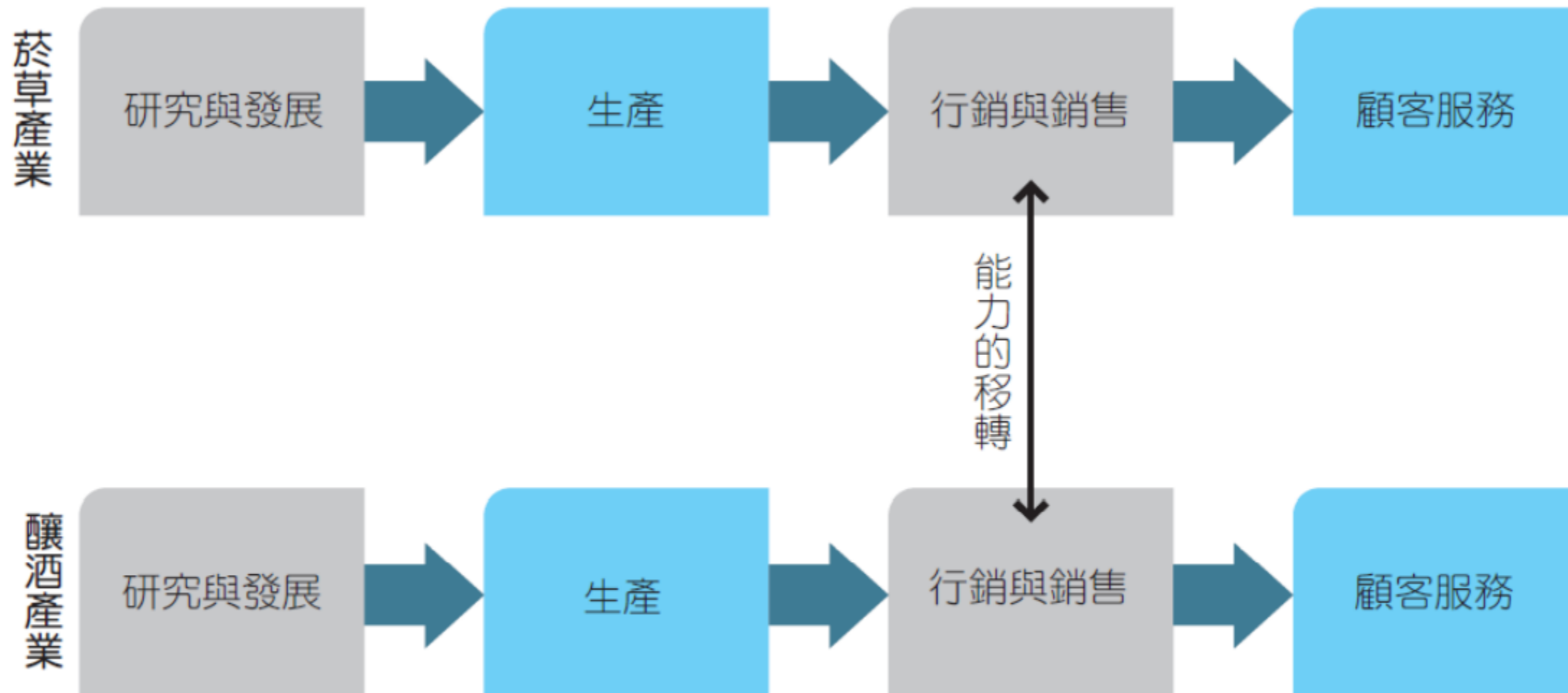
# 多角化成功關鍵

- 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

# 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 )
  - ▣ 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。

# 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

# 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



# 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

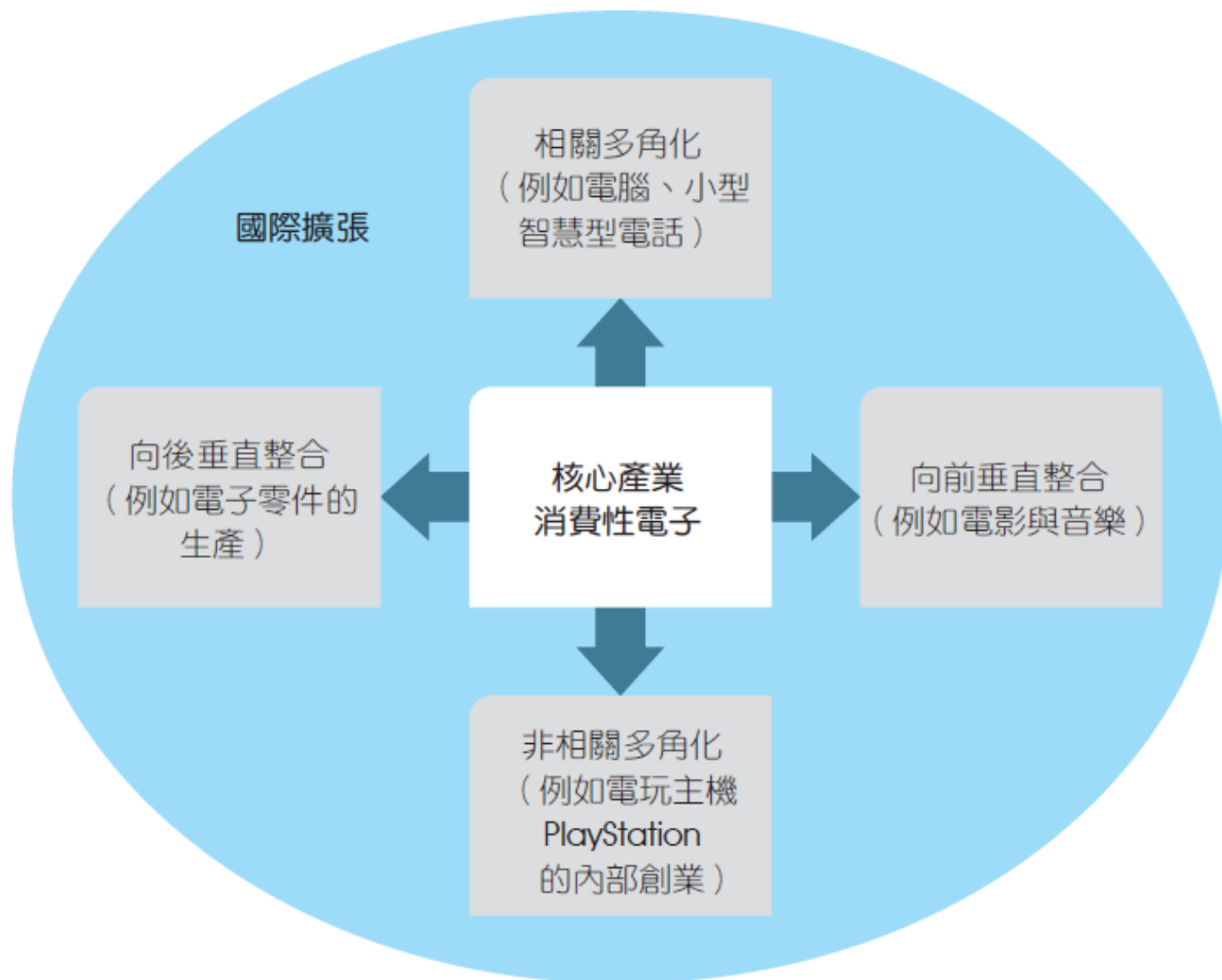
### 相關多角化

- 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

### 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

# 索尼的公司層級策略網



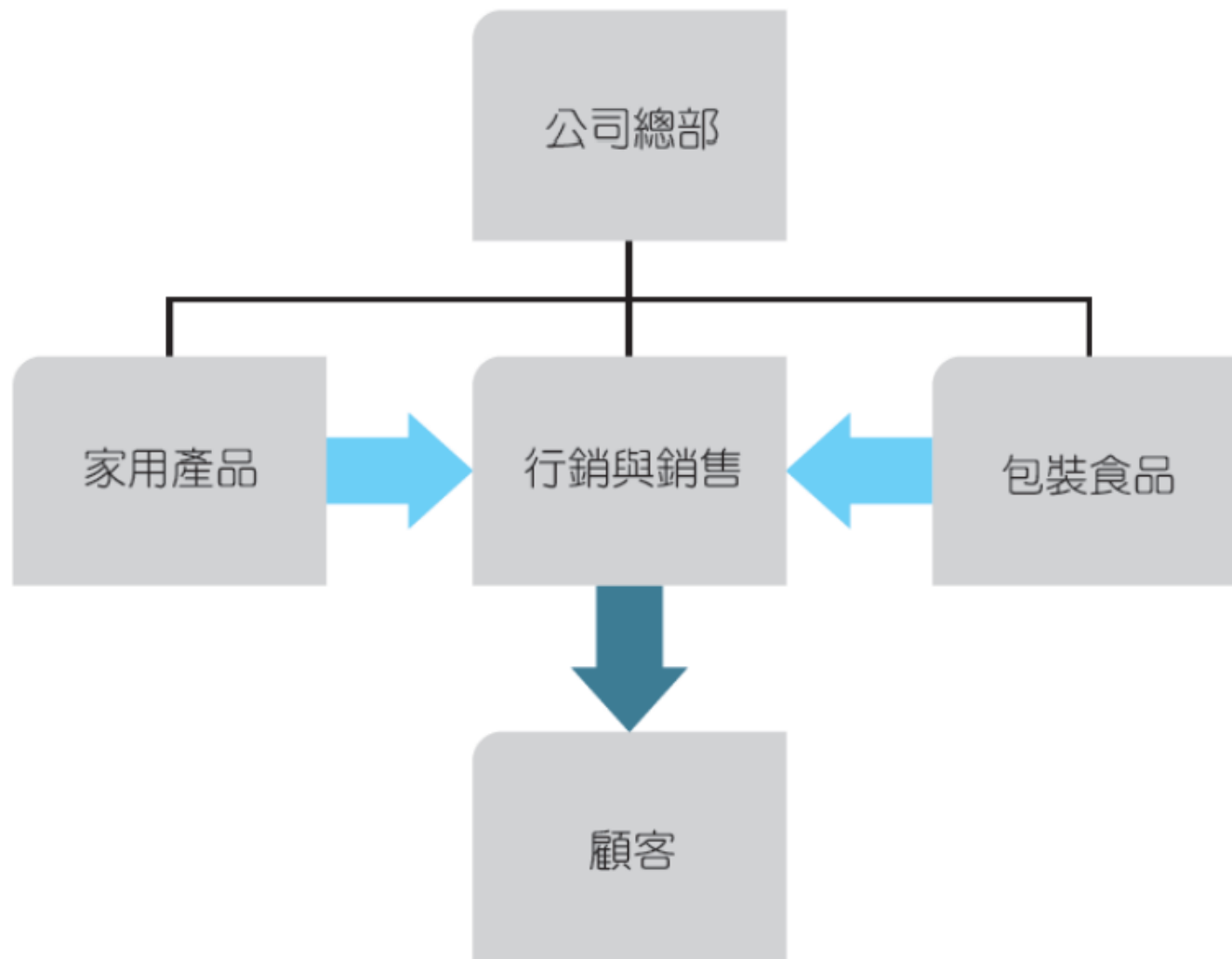
# 多角化的限制與缺點

- 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

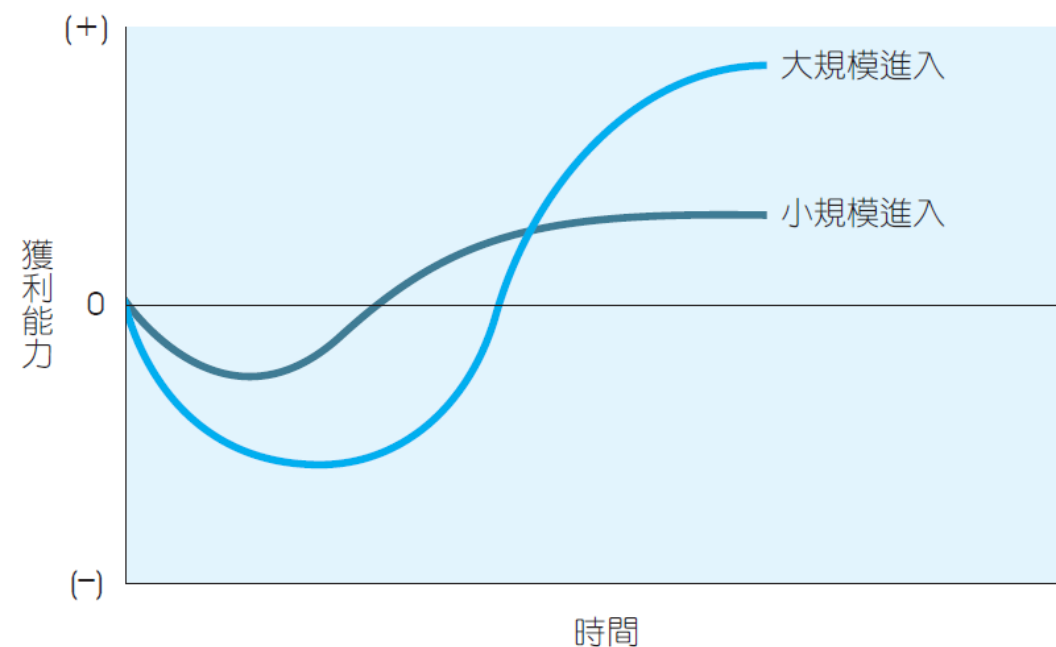


# 多角化策略選擇

- 內部創業
- 收購
- 合資
  - ▣ 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

# 收購的陷阱

- 整合收購公司的組織文化
- 過度高估經濟利益
- 收購的代價
- 收購前篩選不足
- 代理問題

# 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

競爭

# 讓平台為品牌助攻！四大策略避免你的業務淪為便宜商品

Don't Let Platforms Commoditize Your Business

隨著愈來愈多商家，透過多邊平台銷售商品、接觸消費者，大型平台也逐漸反客為主，不但對商家進行類似剝削的行為，甚至利用商家的數據反過來與商家競爭。商家有何反制措施，能避免自己的業務淪為平台的牟利商品？

# 讓平台為品牌助攻！四大策略避免你的業務淪為便宜商品

- 隨著多邊平台吸引到愈來愈多賣家，賣家便陷入愈來愈激烈的價格競爭。平台有時還用微妙或強橫的方式，利用賣家對它們的依賴來進行剝削
  - ▣ 這類做法包括：提高收費；改變推薦演算法，以便更強調價格；對想在搜尋結果裡維持能見度的賣家，要求他們必須打廣告
  - ▣ 包括阿里巴巴和亞馬遜平台上的賣家、蘋果iOS和Google Android作業系統的應用程式開發商、使用DoorDash、Grubhub和Uber Eats等送餐平台的餐廳、使用Expedia和Booking.com等訂房網站的旅館、

# 讓平台為品牌助攻！四大策略避免你的業務淪為便宜商品

- 賣家仍能使用一些策略和戰術手法，避免遭受剝削和淪為大眾化商品
- 策略1：發展與投資自己的直接通路
  - 賣家仍應限制對這些平台的倚賴，做法是投資發展自己的通路，像是自家品牌的網站和應用程式，以便直接與顧客接觸和提供服務。
    - Shopify創辦人兼執行長圖拜爾斯·盧特卡（Tobias Lutke）說的：「亞馬遜試圖建立一個帝國，而Shopify試圖為反抗者提供武裝。」
  - 藉著「多宿」（**multihoming**），也就是登記使用好幾個多邊平台，賣家就比較不那麼倚賴任何一個平台。
    - 這表示，它們能更輕易退出一個強迫它們接受不利條件的平台。這種跳槽的威脅，有時讓多邊平台不敢為所欲為，



## □ 策略2：把多邊平台當成展示間

- ▣ 若利用完整解決方案，賣家就能把多邊平台當成**獲得新顧客的主要管道**。這種做法讓賣家更能控制自己的顧客關係，包括顧客資料，如此它們就更能針對顧客調整自家產品，並建立差異性。
- ▣ 一種戰術手法，就是在透過多邊平台處理訂單時，提供交易和**指引管道**，**把顧客導向賣家自己的通路**。例如，餐廳可以在交給外賣平台的袋子裡放折扣券，引導顧客到餐廳自己的網站，並在顧客下次直接向餐廳訂餐時，給予折扣。
- ▣ 若要吸引消費者轉到直接通路，有一個強大的方法，就是在直接通路收取較低的價格。
  - 有些多邊平台合約禁止這樣做。例如，Booking.com和Expedia禁止旅館自己的網站，推出低於這些平台提供的房價。許多連鎖旅館的因應做法，是提供顧客忠誠獎勵和額外福利

## □ 策略3：追求深度或廣度

### □ 在多邊平台做生意，迫使賣家必須二選一

#### ■ 追求**深度**，提供很特別的產品或服務，並利用多邊平台的規模經濟（economies of scale）

■ 對於在多邊平台做生意的賣家來說，在某個界定範圍狹窄的產品或服務類別裡，成為品質最佳或價格最低的供應商，價值就會大得多。

■ **高度專門性的賣家，長久下來能建立持久的競爭優勢。**

■ 安克創新（Anker）為例。這家中國公司專門提供電腦和手機的周邊產品，例如充電器和行動電源等。它的市值大約110億美元，是亞馬遜網站最成功的第三方賣家之一。

#### ■ 或是追求**廣度**，提供許多不同的產品或服務，並利用範疇經濟（economies of scope）。

## □ 策略3：追求深度或廣度

- 或是追求**廣度**，提供許多不同的產品或服務，並利用範疇經濟（economies of scope）。
  - 採用這種策略最成功的例子之一，是亞馬遜網站的第三方賣家Thrasio。
  - 這家2018年7月成立的公司，兩年內就創紀錄地達到獨角獸公司的地位（市值超過十億美元）。
  - 積極收購亞馬遜的其他第三方賣家（最初兩年收購了四十多家，到2020年底，又收購了五十家），並利用它在營運、行銷和搜尋方面的專業能力，來擴大銷售。
  - Thrasio利用的範疇經濟，來自兩方面
    - 一方面是銷售它提供的一萬多種產品（從寵物除臭劑到襪子和廚具）
    - 另一方面是來自交叉銷售那些產品。它也得利於規模經濟，方式是透過送貨及花錢取得亞馬遜上的廣告版位。

## □ 策略4：發動公關和遊說活動

- 賣家可運用許多戰術手法達到這個目的，包括更強力積極地談判、訴諸社群媒體、向反壟斷機構或法庭投訴，以及與其他業者共同對抗多邊平台的特定措施。
- 電玩《要塞英雄》（Fortnite）發行商Epic Games，就在與蘋果公司持續的爭議中，巧妙運用所有這些手法
  - 促使蘋果放寬一些政策，例如精簡了更新應用程式的核准流程。2020年11月，蘋果也宣布，對年營收不到一百萬美元的應用程式開發商，降低一半佣金。
- 目前最容易投訴的目標，是對賣家在它們所倚賴的多邊平台之外的活動強加的限制
  - 例如，蘋果公司防止開發商繞過App Store做生意的規定，以及禁止賣家在其他平台營運的排他條款
  - 乘車平台**Grab**在新加坡，被禁止強迫司機遵守這種條款
  - 價格一致（price parity）條款，旅館訂房和其他比價平台廣泛使用這類條款，來防止賣家在其他競爭通路訂定較低的價格。其中**部分限制已在歐洲解除**