· Part III ·

總體層級策略

第 6 章　垂直整合

第 7 章　公司多角化

第 8 章　執行公司多角化的組織性議題

第 9 章　策略聯盟

第 10 章　合併與收構

第 11 章　國際策略

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

06

垂直整合

學習目標

1. 定義垂直整合、向前整合、向後整合。
2. 垂直整合如何藉由降低投機主義的威脅來創造價值。
3. 垂直整合如何讓公司運用有價值、稀有且模仿成本高的資源與能耐來創造價值。
4. 垂直整合如何藉由讓公司保有彈性來創造價值。
5. 垂直整合在何種狀況下可能是稀有的且模仿成本高。
6. 如何使用組織結構、管理控制及報償政策來進行垂直整合。

版權所有

外包的研究

歐美企業最初只有把玩具、狗食等簡單的製造外包到亞洲。這樣的做法並無不妥，因為即使製造外包給中國及印度，西方經濟真正的價值驅動力（即服務）絕對不外包，至少當時曾這樣認為。

然而，後來歐美企業紛紛將客服中心、報稅、旅遊規劃及其他服務項目委交印度和菲律賓辦理。當時似乎凡是能靠電話或網路達成的事項，交由亞洲代辦都比較便宜。雖然有時不得不在服務品質上有所讓步，但經由訓練及其他的技術發展，或許連品質這方面的問題都可以克服。這樣的做法也無不妥，因為西方經濟真正的價值驅動力（即研發和智慧財產）絕對不外包，至少當時曾這樣認為。

如今卻演變成包括默克 (Merck)、禮來 (Eli Lilly)、嬌生 (Johnson & Johnson) 等西方製藥大廠，都開始將研發製藥程序中某些關鍵部分外發給印度的製藥公司負責。不過才幾年前，大家還認為這種事情是絕對不可能發生的。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING



在 1970 年代，印度宣布不保護製藥專利的政策後，帶給印度製藥業兩項重大意涵。第一，這導致當地數以千計的學名藥廠林立，這些業者將原本由美國及其他西歐製藥公司所生產的專利用藥，經由逆向工程仿製出類似的藥品，然後以遠低於原價的價格來出售。第二，這導致印度根本不會從事任何製藥研發，畢竟那些生產學名藥的廠商可以立刻將別人開發的新藥經由逆向工程來仿製，哪裡還需要耗費金錢和時間來研發新藥呢？

直到 2003 年這一切才改觀，印度政府改變政策開始尊重全球性的製藥專利。印度企業二十多年來，首次能夠運用具高學歷的科學家們，從事製藥方面的原創研究。然而，要發展出世界級的製藥技術實屬不易且曠日廢時，於是印度企業開始向西方尋求合作夥伴。

歐美藥廠初期只將例行性的實驗室作業外包給他們的印度新夥伴。後來這些藥廠發現這些夥伴不僅管理良善，具有重大潛在技術能力，而且願意執行更多研究導向的工作。於是從 2007 年起，一批為數驚人的西方藥廠開始放手將研發程序中的重要部分外包給印度夥伴代為進行。

究竟西方企業從外包中得到什麼好處？不令人意外的答案就是低廉的成本。在西方國家聘任一位藥學研究博士，一年大約就要 25 萬美元，然而這筆 25 萬美元在印度卻可以聘請五名博士級的科學家。這高達五倍的科學家意味著，若歐美藥廠和其印度夥伴合作，要比自己單獨運作，更能快速研發並測試更多的化合物。當新藥的早期測試都是由印度代工而非歐美藥廠自行執行時，就不難理解從事研發的六字真言：放棄快，輸得少 (fail fast and cheap)。

當然，測試由歐美藥廠所研發出來的化合物，並不等於進行製藥的基礎研究。初期結果顯示，印度在製藥方面的研發成就相當有限。舉例來說，禮來和其印度夥伴 Zydus 所組成的策略聯盟在 2012 年初就停止了。默克及諾華 (Novartis) 在印度的策略聯盟也出現令人失望的結果。此外，印度政府近來已開始不承認全球性的製藥專利，並且打算對國際藥廠在印度銷售的某些藥品在價格上設限。以上的事件可能會讓印度要培養真正的製藥研發更為困難，然而若印度企業可以發展出研發的能耐，其較低的成本可能會吸引國際藥廠來印度進行外包。

資料來源：M. Kripalani and P. Engardio (2003). "The rise of India." *BusinessWeek*, December 8, pp. 66+; K. J. Delaney (2003). "Outsourcing jobs—and workers—to India." *The Wall Street Journal*, October 13, pp. B1+; B. Eihhorn (2006). "A dragon in R&D." *BusinessWeek*, November 6, pp. 44+; P. Engardio and A. Weintraub (2008). "Outsourcing the drug industry." *BusinessWeek*, September 5, 2008, pp. 48-52; Peter Arnold, Inc. (2012). "Zydus, Eli Lilly drug discovery deal off." *The Economic Times*, January 2; J. Lamattina (2012). "It's time to stop outsourcing Pharma R&D to India." www.forbes.com/sites/Johnlamattina/2012/10/11/itstime-to-stop-outsourcing-pharma-RD-to-India. Accessed August 20, 2013.

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

6.1 何謂總體策略？

如第 1 章所述，**事業策略**是公司在單一事業（或產業）獲得競爭優勢的理論，本書所討論的兩個事業策略包括成本領導及產品差異化。**總體策略**則是公司如何同時經營多項事業以獲得競爭優勢的理論。**垂直整合 (vertical integration)** 是本書第一個仔細檢視的總體策略。是否要進行垂直整合常取決於公司要在單一事業（或產業）或多個事業（或產業）中營運。本書探討的總體策略還包括策略聯盟、多角化及併購。

6.2 何謂垂直整合？

價值鏈的觀念在第 3 章已介紹，就是產品或服務從原料到銷售給最終消費者之間要完成的一連串活動的步驟，如圖 6.1 所顯示的是石油及天然氣產業的價值鏈。

公司在價值鏈上所從事之活動步驟的數目，決定了垂直整合的程度。數目愈大，代表公司的垂直整合程度愈大，「策略深度探討」專欄會說明估算公司垂直整合程度的方法。

當公司在價值鏈上增加所從事的活動步驟時，且新增的步驟更接近價值鏈的起始端（也就是更接近取得原料），就是**向後整合 (backward vertical integration)**。如果電腦公司所有的軟體都是由自己來研發（這些活動較靠近價值鏈的起始端），就是進行向後整合，然而軟體若是交由位在印度的承包商來研發，就不算是向後整合。

當公司在價值鏈上增加所從事的活動步驟時，且新增的步驟更接近價值鏈的末端（亦即與最終消費者直接互動），就是**向前整合 (forward vertical integration)**。如果公司自己去經營在本國的客服中心，即是向前整合，這會讓它更靠近最終消費者，但若客服中心外包給在印度的承包商，就不算是向前整合。然而公司選擇如何安排價值鏈時，可以考慮的不是只有要不要進行垂直整合與否而已，其他選項還包括策略聯盟、合資等，這些會在第 9 章討論。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING



策略深度探討

評量垂直整合的程度

某些時候，我們也許可以直接觀察到一家公司正處於價值鏈中的哪一個步驟，從而知道該公司垂直整合的程度。然而，有時候要直接觀察公司垂直整合的程度並不容易，尤其當公司認為垂直整合的程度可能會帶來競爭優勢而不願洩漏資訊給競爭對手時，更是如此。

在這種情形下，要了解公司垂直整合的程度有多高還是有可能的，雖然無法完全清楚該公司在價值鏈中整合了哪些步驟，但可以透過**附加價值占銷售額的比重**(value added as a percentage of sales)來了解該公司的垂直整合程度。附加價值占銷售額的比重是以公司在營運範圍內的活動所產生的附加價值與銷售額來估算。附加價值對銷售額比例高的公司，代表大多數的價值創造活動都是在公司從事的活動範圍內完成的，也就表示該公司垂直整合的程度很高。附加價值占銷售額比重低的公司，一般而言垂直整合的程度並不高。

附加價值占銷售額的比重可以透過式 1 來計算。式中的分子和分母都扣除了淨所得和所得稅的總和，藉以控制因依時變動的稅額所造成的影響。淨所得、所得稅及銷售額都可以直接從公司損益表取得。附加價值可利用式 2 來計算，所需的數據可從公司的損益表或資產負債表取得。

資料來源：A. Laffer (1969). "Vertical integration by corporations: 1929-1965." *Review of Economics and Statistics*, 51, pp. 91-93; I. Tucker and R. P. Wilder (1977). "Trends in vertical integration in the U.S. manufacturing sector." *Journal of Industrial Economics*, 26, pp. 81-94; K. Harrigan (1986). "Matching vertical integration strategies to competitive conditions." *Strategic Management Journal*, 7, pp. 535-555.

表 1

$$\text{垂直整合} = \frac{\text{附加價值} - (\text{淨所得} + \text{所得稅})}{\text{銷售額} - (\text{淨所得} + \text{所得稅})}$$

垂直整合 = 公司垂直整合的程度
附加價值 = 公司附加價值的程度
淨所得 = 公司淨所得的多寡
所得稅 = 公司所得稅
銷售額 = 公司銷售額

表 2

附加價值 = 折舊 + 分期攤還 + 固定支出
+ 利息費用 + 勞動與相關費用
+ 養老與退休金費用
+ 所得稅 + 淨所得（稅後）
+ 租賃費用

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

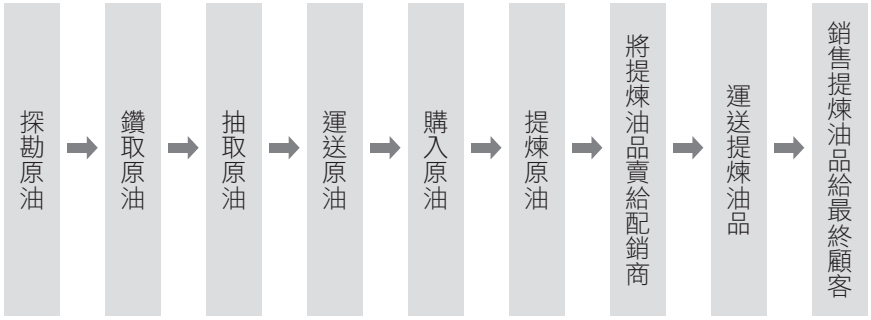


圖 6.1　石油及天然氣產業的簡化價值鏈

VRIO

6.3 垂直整合的價值

近百年來一直有很多學者研究垂直整合的議題：從價值鏈來看，公司營運的範圍應涵蓋至哪些步驟的活動？學者們之所以會對這個議題感到興趣，起因於諾貝爾經濟學獎得主寇斯 (Ronald Coase) 率先在 1937 年提出一個簡單問題：「既然成千上萬獨立個體之間的經濟活動，可以透過市場有效地加以組織，為何市場這樣的角色會被公司所取代？」亞當．史密斯 (Adam Smith) 提出的「無形的手」(invisible hand) 像是施了魔法般，在價格機制充分運作下，自由市場裡的供給和需求將會自然而然達到均衡，價格與數量都是最適當的水準，而完全沒有進行集權控制。然而在公司裡，集權官僚監控下屬，下屬則和他們爭奪「地盤」，企圖控制無效率的「內部」。「無形的手」的奧妙之處究竟為何會被現代公司笨拙的「有形的手」所取代呢？

寇斯發現，有時候利用市場來管理某個經濟交易所花費的成本，會高於利用垂直整合把該交易納入公司所從事的營運範圍所需付出的成本。研究結果顯示，在許多不同狀況下，垂直整合確實是有價值的，可為公司增加收入或降低成本。接下來我們將從三種不同的觀點來探討垂直整合如何為公司創造價值。

6.3.1 垂直整合與投機主義的威脅

垂直整合什麼時候是有價值的，最為人熟知的一個解釋是將焦點放在利用垂直整合來降低**投機主義 (opportunism)** 的威脅。投機主義存在於公司在交易時被不當利用，例如交易中買方預期產品能有優良品質，但卻發現實際

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

品質比原先預期的還低；買方期待在某特定時間能接收到服務，但該服務卻延遲或提前了；買方希望付款完成交易，但賣方卻開出比原訂更高的價錢。

如果交易中的一方產生投機行為，公司的經濟價值顯然就會降低。要降低投機主義的威脅，方法之一就是將此交易新增至公司所從事的營運範圍，亦即進行垂直整合。如此一來，公司管理階層便可逕行監管交易過程，而不必依靠市場。倘若此新增的交易活動可讓公司在價值鏈上更接近供應商，便是向後整合，但若是讓公司更接近最終顧客，則是向前整合。

當然，唯有當垂直整合所花費的成本低於因投機主義所產生的成本，公司才應將市場交易納入自己的營運範圍，反之則不應採取垂直整合。無論向後整合或向前整合，都是如此。

在什麼情況下，投機主義的威脅足以讓垂直整合勢在必行？研究結果顯示，當交易中的一方有**交易特定投資 (transaction-specific investment)** 時，投機主義的威脅會最大。當一項投資在某一特定交易活動中的價值明顯高於在其他任何一個交易活動中的價值，此項投資即為交易特定投資。

以圖 6.2 的煉油公司與輸油管公司之間的交易為例。如圖所示，煉油廠位於深海灣邊，且都是透過大型油輪來取得原油的供給。假設在幾哩外有片油田，但從油田運送原油到煉油廠只能依靠油罐車，其花費的成本比起油輪運輸更高，因此只要煉油廠有辦法以低成本取得油田的原油，就可以獲利更多。

假設某家輸油管公司找上煉油廠，表示願意在油田與煉油廠之間建造輸油管；輸油管公司期望煉油廠在往後一段時間內（例如五年），以談妥的價錢向他們購買原油作為建造輸油管的回報。倘若價格談成，煉油廠會因為運送原油的成本降低而提升合作意願。由此看來，煉油廠和輸油管公司極有可能合作，輸油管也就可能興建。

假設五年過後，該重新談合約了。哪一方會有最大的交易特定投資？如前述所謂交易特定是一項投資在某一特定交易活動中的價值，明顯高於在其他任何一個交易活動中的價值。煉油廠有什麼交易特定投資呢？假如沒有繼續與輸油管公司交易，煉油廠的價值會如何？也許會降低一些，畢竟用輸油管輸送原油可能比用船或油罐車都來得便宜。因此如果煉油廠不再使用輸油管，就必須採取另外兩種方式，利潤可能減少，例如從 100 萬美元減至 90 萬美元，而這 10 萬美元之差，就是煉油廠所做的交易特定投資的大小。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

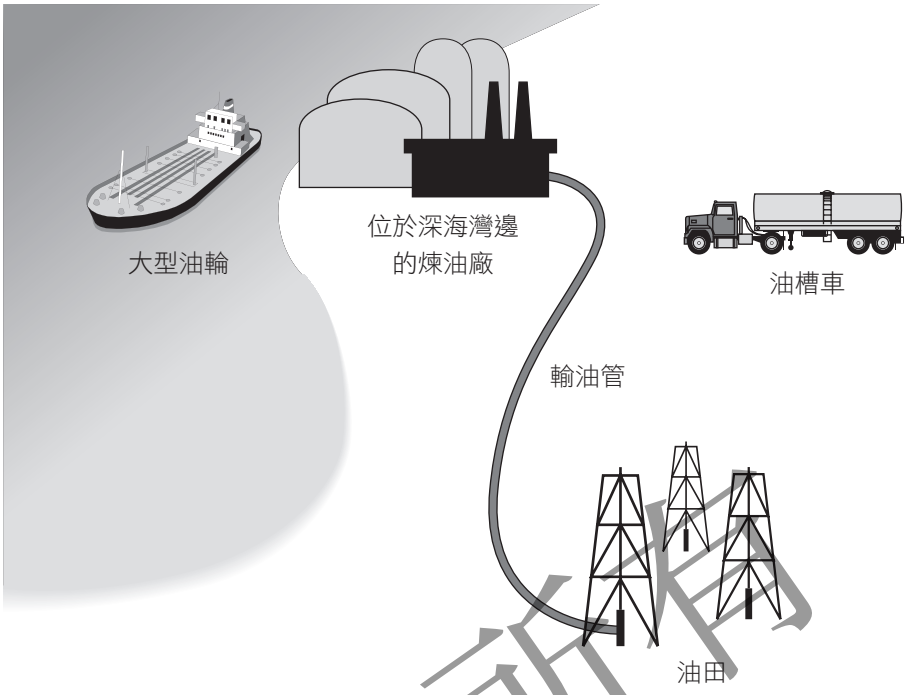


圖 6.2　煉油公司與輸油管公司的交易

然而，輸油管公司所做的交易特定投資可能就大多了。假設正常運送原油給煉油廠的輸油管價值 75 萬美元，如果不再繼續合作，其價值就不多。輸油管不送油，能再利用的機會相當有限，幾乎就等於是廢棄了（或許可成為世界上最大的密閉滑水道）。假設輸油管不再送油時，價值只有 1 萬美元，就交易特定投資而言，輸油管公司明顯遠高出煉油廠許多：輸油管公司的 74 萬美元（75 萬美元－1 萬美元）相對於煉油廠的 10 萬美元。

輸油管公司和煉油廠重新談合約時，哪一方的投機主義風險較大？顯然輸油管公司的損失較多，倘若和煉油廠無法談成價格，便會損失 74 萬美元，但煉油廠僅損失 10 萬美元。了解這點後，煉油廠就可以在談判時堅持壓低價格，或要求提高運送原油的效率，而輸油管公司也只能配合而已。

輸油管公司的經理們也不是傻子，他們清楚和煉油廠交易五年後可能會遇到這些問題而很難議價，因此早在建造輸油管時就堅持較高的價格。如此一來，建造輸油管的成本就會提高，甚至可能超過海運原油的費用。在這種情形下，輸油管就不會被興建，對雙方都比較好。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

解決辦法之一就是煉油廠買下輸油管公司，也就是煉油廠進行向後整合。如此一來，煉油廠想剝削輸油管公司的動機便可降低，畢竟輸油管公司已屬於煉油廠的事業之一，這麼做到頭來只會傷到自己。

以投機主義為基礎來看，交易的一方由於有交易特定投資而對投機行為無招架之力時，垂直整合正是解決之道。換言之，垂直整合之所以有價值，在於它可以降低公司因交易特定投資所造成之供應商或買方威脅。這種邏輯也可以用來部分解釋章首個案中歐美藥廠進行垂直整合的決策。當外包給印度夥伴的投機主義威脅愈低時，歐美藥廠就愈願意和低成本的印度公司合作，外包就會增加。

6.3.2 垂直整合與公司能耐

第二種解釋垂直整合決策的觀點專注在公司的能耐與如何產生持續性的競爭優勢。此一觀點有兩種意涵。第一，公司垂直整合進來的活動必須是有價值、稀有且模仿成本高的資源和能耐，進而可以利用環境機會獲利。第二，若公司不具備可讓新增活動產生競爭優勢的必要資源，就不應進行垂直整合，這種整合不會成為公司獲利的來源，因為公司沒有任何有價值、稀有且模仿成本高的資源能從這些新增活動中獲得競爭優勢。事實上，如果其他公司已經在這些活動上享有競爭優勢，公司還將這些活動垂直整合進來，反而會造成競爭劣勢。

以公司能耐觀點來看，若公司具備有價值、稀有及模仿成本高的資源，可讓新增活動產生競爭優勢，就應採取垂直整合，反之則不採取。然而，從這個觀點來探討垂直整合決策，有時候會和從投機主義觀點來探討有所衝突。

以沃爾瑪的供應商為例。沃爾瑪在折扣零售業擁有極大的競爭優勢，理論上這些供應商可以向前整合，自己經營折扣零售商店來銷售產品。換言之，這些供應商可以開始和沃爾瑪競爭，但這樣做並不會成為這些公司競爭優勢的來源。對多數供應商來說，沃爾瑪的資源和能耐太龐大了，極難以模仿，這些供應商大多不採取向前整合，反而是透過沃爾瑪來銷售自己的商品。

當然，問題在於這些供應商因十分依賴沃爾瑪而有顯著的交易特定投資，如果不把商品賣給沃爾瑪，他們可能就得關門大吉。相對地，沃爾瑪受到的影響就較有限，它可以在世界各地找到其他願意取而代之的供應商。因

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

此，沃爾瑪供應商們承擔了投機主義的風險，而沃爾瑪的確也向供應商進行壓榨，除了計較商品品質、買入價格，還包括商品運送方式。

這兩種解釋垂直整合的觀點在此有所衝突。關注投機主義威脅的觀點認為沃爾瑪供應商應該向前整合，而公司能耐觀點則認為向前整合會帶來競爭劣勢，主張供應商不應垂直整合。那麼，供應商們究竟是否應該垂直整合？

沃爾瑪的供應商中，只有少數能處理上述的難題。大多數供應商雖然沒有進行垂直整合，但也會藉由提供商品給其他折扣零售商店，來降低對沃爾瑪交易特定投資的程度。他們也進行產品差異化，讓顧客來督促沃爾瑪一定要銷售這些產品。此外，這些供應商也持續尋求以較低成本的方式來生產及配銷產品。

此種以能耐為基礎的觀點可用來解釋章首案例中的美國藥廠，為什麼沒有把全部的研發活動都外包給低成本的印度公司。印度公司雖然有能力測試他人所研發出來的化合物，但仍沒有能力從事更為複雜的製藥基礎研究。因此，美國藥廠對於外包基礎研究給印度公司很猶豫不決。

6.3.3 垂直整合與彈性

垂直整合的第三個解釋觀點是專注在公司的**彈性 (flexibility)**。彈性是指公司做出策略上或組織上的改變時，付出的代價有多高。若改變公司策略選擇的代價低，就表示彈性高；但若代價很高，就表示彈性低。

那麼，垂直整合與否，何者的彈性較低？研究顯示，垂直整合的彈性通常比不垂直整合的彈性來得低。一旦進行垂直整合，公司對組織結構、控管及報償政策等構面就有所承諾，若要取消這個決策，公司就得改變上述的各個構面。

進行垂直整合的公司若決定要退出某項事業，則必須出售或關閉廠房（這對要被資遣的員工和留任的員工都有不利的影響）、改變與供應商的關係、傷害到依賴該公司的顧客，以及改變內部報告的架構。相反地，沒有垂直整合的公司若決定要退出某項事業，只要妥善中止合約然後停止生產，就可退出。退出非垂直整合事業所需花費的成本，明顯遠低於退出垂直整合事業所需花費的成本。

當然彈性不一定都是有價值的，事實上唯有公司決策無法確定時，彈性才是有價值的。投資某項交易時，若無法得知未來會帶來多少價值，公司決

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

策就面臨不確定性。在這種情況下，減少垂直整合的程度是較好的選擇，因為垂直整合的彈性比不垂直整合低。若此項交易後來證實是沒什麼價值的，公司要退出交易時，有垂直整合的公司通常會比沒有垂直整合的公司付出更多代價。

假設某藥廠欲投資生物科技，但生物科技的研究結果非常不確定。若藥廠以垂直整合進入某種特定的生物科技領域，僱用科學家與建造昂貴的實驗室，並發展與該領域相關的必要技術，做了大量投資。若此種研究最終並不能獲利，該藥廠所做的大量投資就沒有價值，也喪失機會投資其他能產生價值的生物科技。

以彈性為基礎的觀點來看，與其垂直整合價值高度不確定的活動，倒不如組成策略聯盟來進行管理。策略聯盟的彈性比垂直整合高，且仍能提供足夠資訊讓公司評量該項交易的價值。策略聯盟還有另一項優勢，投資失敗的風險是固定可知的，亦即建立及維持聯盟所需花費的成本。如果一項投資變得沒有價值，聯盟中的成員可以知道他們頂多會損失多少（等於建立與維持聯盟的花費）。相反地，如果這項投資實際上是很有價值的，維持聯盟就能使公司有機會獲得龐大利益。這個觀點可以用來解釋為何有些美國藥廠會以合資的方式，外包基礎研究給印度公司。策略聯盟的相關議題會在第 9 章進一步討論。

每一種解釋垂直整合的觀點都有許多相關的學術研究，其中一些會在「相關研究探討」專欄裡加以討論。

6.3.4 理論應用：管理電話客服中心

電話客服中心 (call center) 是公司最常被外包的活動之一，甚至外包到境外。先前討論的三種理論觀點與電話客服中心的管理有什麼關係呢？何時應把它納入公司的營運範圍？何時該外包出去？以下將分別討論。

交易特定投資與客服中心管理

以投機主義觀點來探討垂直整合時，首先要找完成交易所需之實際或潛在的交易特定投資。若交易特定投資的程度高則建議要進行垂直整合，若投資程度小則不需要垂直整合。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING



相關研究探討

垂直整合的理論實測

本章討論的三種垂直整合的解釋中，以投機主義為基礎的解釋最早出現，實例也最多。伊利諾大學 (University of Illinois) 喬．馬哈尼 (Joe Mahoney) 教授寫過一篇評論提到這種做法的核心主張，高程度的交易特定投資導致較高程度的垂直整合，向來得到一致性的實證支持。

近期有比較多針對這三種垂直整合之間互相制衡的檢視，同時觀察它們會對垂直整合帶來哪些影響。例如普渡大學 (Purdue University) 的提姆．伏塔 (Tim Folta) 教授就同時觀察垂直整合的投機主義觀點及彈性觀點。根據他的研究結果，投機主義觀點的基本核心仍然存在，不過一旦加入不確定性，公司進行垂直整合的程度便會降低，反之則會提高。換句話說，公司決定要進行垂直整合時所擔心的不只是交易特定投資，也包括在不確定的環境下，假如必須退出，會損失多少投資。

在一項更近期的研究中，俄亥俄州立大學 (The Ohio State University) 的麥可．雷布雷恩 (Michael Leiblein) 與杜蘭大學 (Tulane University) 的道格．米勒 (Doug Miller) 同時檢視了垂直整合的三種解釋。這兩位學者研究半導體製造業中的垂直整合決策，發現三種解釋都存在。也就是說，這個產業中的公司除了擔心交易特定投資，也關心它們的能耐及市場的不確定性。

資料來源：J. Mahoney. (1992). "The choice of organizational form: Vertical financial ownership versus other methods of vertical integration." *Strategic Management Journal*, 13, pp. 559-584; T. Folta. (1998). "Governance and uncertainty: The trade-off between administrative control and commitment." *Strategic Management Journal*, 19, pp. 1007-1028; M. Leiblein and D. Miller. (2003). "An empirical examination of transaction-and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm." *Strategic Management Journal*, 24(9), pp. 839-859.

版權所有

以電話客服中心來說，在 1980 年代剛出現時，高程度的交易特定投資是必要的。首先，大量購置專用設備是必要的，雖然這些設備也可用在其他的電話客服中心，但除了用在電話客服中心之外，幾乎沒有什麼價值。因此，這些設備就是一種交易特定投資。

更重要的是，客服人員必須非常清楚使用公司產品後可能產生的任何問題，客服中心才能提供服務。公司必須相當清楚自己的產品，並訓練客服人員來回應顧客的任何問題。然而，訓練是非常複雜且耗時，對客服人員來說

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

也是投入高程度的交易特定投資。唯有在大型公司上班的全職員工（工作保障通常很高），才願意做這樣的特定投資。因此，客服中心的管理採用垂直整合是很合理的。

但隨著資訊科技的發展，公司發現訓練客服人員也許有更快速的方法。現在客服人員要做的，就是依照事先寫好並輸入電腦的底稿問一些問題，便能診斷大部分的狀況，而各種狀況的解決方法也會事先輸入電腦。除非是很特殊的問題，才無法依靠電腦裡的底稿解決。員工使用這些底稿所需的交易特定投資少很多，所以即使沒有大公司才具備的工作保障，員工還是很樂意為這些公司工作。事實上，客服中心的確成為不錯的兼職選擇。由於客服中心所需的交易特定投資少了許多，客服中心的管理不採用垂直整合也是合理的。

能耐與客服中心管理

以能耐觀點來探討垂直整合時，首先要先找到有價值、稀有及模仿成本高的資源和能耐，然後才能做出適宜的垂直整合決策。

以早期客服中心的管理而言，公司經營客服中心的好壞會成為競爭優勢的來源。當時這項科技才面世不久，針對客服人員的訓練也相當多。有能耐管理好這些程序的公司就能獲得競爭優勢，公司因而會進行垂直整合。

然而隨著愈來愈多客服中心管理公司的產生，加上所需技術與訓練容易取得，客服中心要成為競爭優勢的來源就沒那麼容易。換句話說，管理客服中心的能耐還是具備，只不過現在已不稀有也不難模仿了。如此一來，公司紛紛退出電話客服中心業務，轉而外包給低成本的專門公司，並將重心放在能獲得持續性競爭優勢的事業上。

彈性與客服中心管理

探討垂直整合時，投機主義觀點認為應先從交易特定投資開始，公司能耐觀點認為要先找到有價值、稀有且模仿成本高的資源和能耐，而彈性觀點則主張要先找出交易中的不確定性。

客服中心有一個最大的不確定性，那就是接電話的客服人員真的可以協助顧客嗎？對銷售複雜性產品的公司來說，這是個特別棘手的議題，因為顧客可能會有許多不同的問題。為了因應這種不確定性，各種技術解決方案紛

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

紛出現，若公司進行垂直整合，自行管理客服中心，就得承諾使用某特定的技術解決方案，但有可能根本無效，或者不如其他技術解決方案來得有效。

面對不確定性，只有維持與數家不同客服中心之間的關係才能給予公司技術上的彈性（每家各有不同的技術解決方案，讓客服人員有效協助使用複雜產品的顧客）。一旦出現更佳的解決方案，公司便不再需要保有彈性，而能以投機主義和能耐觀點為考量，選擇是否要進行垂直整合。

6.3.5 整合不同理論

垂直整合的三種解釋理論乍看之下似乎很令人困擾，這三種解釋難道不會互相衝突嗎？其實會的。先前討論沃爾瑪供應商是否應向前整合而進入折扣零售業，就可以看到投機主義觀點與能耐觀點之間的衝突。

然而，這三種解釋觀點本質上是互補的。也就是說，公司若想進行垂直整合，利用這三種理論通常會得到同樣的結果。此外，有時利用其中一種方式來評量公司的垂直整合決策會比利用其他兩種來得簡單。經理人如果擁有包括這三種解釋的「工具箱」，就能視情況選擇最好的一種。

即使當這些觀點的主張有所衝突時，能有不同的選項還是有所助益的，這些不同的主張可以讓公司決定垂直整合時更清楚必要的取捨。投機主義觀點認為垂直整合有必要進行是因為高程度的交易特定投資；能耐觀點則關注進行垂直整合時必要的資源和能耐；彈性觀點則關心垂直整合可能帶來的風險，那麼不論最後垂直整合的決策為何，其成本效益都可以被清楚了解。

整體而言，這三種解釋理論有助於分析垂直整合決策。然而，應用這些解釋理論也可能會讓公司產生倫理困境，尤其是當公司確定必須降低垂直整合程度的時候。「道德與策略」專欄將進行討論。

6.4 垂直整合與持續性競爭優勢

VRIO

為了讓垂直整合成為持續性競爭優勢的來源，垂直整合除了必須要有價值（因為它能回應投機主義的威脅；能讓公司開發自己或其他公司有價值、稀有且模仿成本高的資源；或者帶給公司彈性），還必須是稀有且模仿成本高，此外公司必須加以組織，才能順利執行垂直整合。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING



道德與策略

外包倫理

假設有家公司數十年來進行垂直整合且營運得非常成功，員工知道該如何一起有效率地工作，知道該把車停在什麼地方。工作不只是他們生活的經濟重心，同時也是交際的重心。他們和大部分的朋友都受僱於同一家公司，甚至同一個部門。未來和過去應該相去不遠，工作穩定且有效率，計劃好的舒適退休生活也指日可待。但公司突然採取外包策略，垂直整合減少了，公司轉而向曾隸屬公司的供應商購買服務。

外包經濟不容小覷。公司可藉由外包減少成本，將重心放在對競爭優勢非常重要的業務功能上。如果成效良好，外包會帶來價值，公司所有人與持股人都可受益。

外包的確成為商界的一種趨勢。部分觀察家預言，到了 2015 年，美國會多出 330 萬個工作機會外包，而且大部分是外包至海外。

但那些失去工作的員工呢？他們畢生的投入、穩定的職業及計畫好的退休生活該怎麼辦？即使外包會創造經濟價值，卻也時常折磨人。當然有些公司會努力降低外包對員工造成的影響，接近退休年齡的員工通常可以提早退休，其他員工則依服務年資發給不同的遣散費。有些公司會僱請新職轉介公司，也就是專門為突然失去工作的人找新機會。

但這些善後處理並無法讓狀況好轉。員工認為他們和公司簽訂的契約不夠清楚，契約明明是：「只要我好好工作，我就會有工作。」現在卻變成：「只要公司願意用我，我就會有工作。」也難怪現在的員工首先看重的是透過接受對多數雇主具有價值的額外訓練和經驗來維持就業能力，而不太在意他們可以如何為現在服務的公司改善績效表現。

資料來源：Steele-Carlin (2003). “Outsourcing poised for growth in 2002.” FreelanceJobsNews.com, October 20; (2003). “Who wins in off shoring?” McKinseyQuarterly.com, October 20.

6.4.1 垂直整合的稀有性

當大部分競爭對手無法以同樣方式進行垂直整合以創造價值時，該公司的垂直整合策略就具稀有性。當一家公司的垂直整合策略具稀有性，原因在於它是業內少數幾家能夠有效垂直整合的公司之一，又或者是少數幾家能以非垂直整合方式來管理某項交易。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

稀有的垂直整合

至少有三個理由可以說明為什麼一家公司能透過垂直整合來創造價值，但大部分競爭對手卻沒辦法做到。這三個理由與垂直整合的三種解釋觀點很相似。

稀有的交易特定投資與垂直整合。首先，一家公司可能因為研發出新科技或新的營運模式而需要合夥人做大量的交易特定投資。若整合這些新活動對公司有利，公司就應進行垂直整合；但若參與新活動沒有好處，就不應進行垂直整合。如果這些活動是稀有的且模仿成本高，就進行垂直整合的公司而言，便可成為競爭優勢的來源。

例如，許多電腦公司把客服中心外包至印度，戴爾電腦卻將位於印度的一家客服中心買下，重新進行垂直整合。戴爾買下的客服中心在公司內直接提供客戶技術上的支援。企業客戶的問題遠比一般客戶的問題來得複雜，因此訓練員工支援企業客戶的問題也更加困難。此外，因為企業科技變化的速度比許多消費性科技快，要讓客服人員隨時有最新的資訊以服務企業客戶也比服務非企業客戶複雜許多。戴爾需要客服人員能在技術及了解客戶上做出特定投資，因此認為將特定形式的服務中心重新垂直整合是有其必要的。

如果戴爾可以藉由這樣的垂直整合策略，比競爭者更有效地滿足顧客，且所花費的成本又不算太高，那麼這個垂直整合策略既有價值又稀有，因此至少能成為暫時性競爭優勢的來源。

稀有的能耐與垂直整合。像戴爾這樣的公司也可能認定自己擁有獨特的技術，不論是在經營客服中心或提供必要的客服人員訓練方面。如果那些能耐是有價值且稀有的，垂直整合就可帶來至少是暫時性的競爭優勢。的確，公司相信自己能具備有價值且稀有的能耐，通常就變成合理化稀有的垂直整合決策的理由。

稀有的不確定性與垂直整合。最後，公司有可能因為垂直整合而比競爭者更快消除某些不確定性，因而得到好處。例如，同一產業中的幾家公司開始投資一項很不確定的技術。彈性觀點主張，在其設計及特色穩定下來且市場需求建立之前，這些公司傾向不在生產方面進行垂直整合。

但是，假設其中一家公司可以比其他公司更快消除不確定性，該公司就不需要保留彈性，反而可能設計專用機器讓該技術加速大量生產。這種機器並沒有彈性可言，但卻非常有效率。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

當然，如果要外部買家採用這些機器，就需要做大量的交易特定投資，但這些買家也許不想做此投資。這樣一來，公司會發現進行垂直整合才能使用機器來善加利用這項科技。因此，該公司能比競爭者更快消除不確定性，並更早得到垂直整合帶來的部分優勢。當競爭對手還著重在彈性面對不確定性時，該公司已經可以專注在生產效率上，盡力滿足顧客的產品需求。這點明顯可以成為競爭優勢的來源。

稀有的垂直分工

到目前為止所提的垂直整合與競爭優勢的例子，都聚焦在公司以垂直整合創造價值。然而，公司也可透過**垂直分工 (vertical disintegration)** 取得競爭優勢，也就是說，將以往在公司內完成的活動外包。在以下三種情況下，公司有可能就是產業中率先採取垂直分工的企業：當公司是產業中頭幾個可以判斷管理某項交易之交易特定投資的程度不會再增加了，或者該項交易不再稀有或模仿成本不高，抑或對於該項交易的價值不確定性增加了。這些活動是有價值且稀有的，因此也至少是暫時性競爭優勢的來源。

6.4.2 垂直整合的模仿性

這些稀有的垂直整合策略至少可讓公司獲得暫時性競爭優勢，至於能否成為持續性競爭優勢的來源，取決於模仿性。不管是直接複製或替代，都可用來模仿另一公司有價值且稀有的垂直整合策略。

垂直整合的直接複製

公司執行有價值且稀有的垂直整合策略所必要的資源和能耐，若被競爭對手取得，直接複製便已發生。如果這些資源和能耐是路徑相依、社會複雜性，或具因果模糊性，或許就免於被直接複製，而成為持續性競爭優勢的來源。

至於將企業活動外包至海外，此種策略很受歡迎，但也意味著被模仿的可能性也相當高。這種外包策略實在太普遍，那些逆向操作去進行垂直整合的公司（例如戴爾），反而是引人注目的新聞。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

雖然許多公司都執行外包策略，但並不代表都能成功。這些差異顯示某些執行外包策略的公司所具備的細微且複雜的能耐，是其他公司所沒有的，而這些資源和能耐可能就是持續性競爭優勢的來源。

有些資源和能耐可讓公司執行有價值且稀有的垂直整合策略，但無法被直接複製，包括分析經濟交易屬性的能力、孕育與執行垂直整合策略的能力。由於是數年來累積的經驗，這些能耐具有社會複雜性且為路徑相依。

垂直整合的替代方案

垂直整合的主要替代方案是策略聯盟，將在第 9 章討論，而策略聯盟如何能成為垂直整合的替代方案，也延後到該章才詳細說明。

VRIO

6.5 妥善組織以執行垂直整合策略

執行垂直整合與執行任何事業層級或總體層級的策略一樣，都必須涉及以下的組織要素：組織結構、管理控制、報償政策。

6.5.1 組織結構與執行垂直整合

用來執行成本領導策略與產品差異化策略的組織結構（功能式結構，也可稱為 U 型結構）也可用來執行垂直整合策略。在公司事業範圍內，由垂直整合決策所產生的每一項交易都包含在功能式結構中。對功能式組織公司來說，與何種製造活動進行垂直整合，會決定該製造功能在公司內的職責和範圍；與何種行銷活動進行垂直整合，會決定該行銷活動在公司內的職責和範圍；以此類推。所以，一家公司所做的垂直整合決策會定位該公司的結構。

執行垂直整合的功能式組織公司的執行長也身負第 4 章提到的兩個職責：策略的形成與執行。但在執行垂直整合決策時，這兩個職責還具有其他面向，特別是執行長必須主導決定是否要垂直整合個別功能，並解決垂直整合後各功能間自然產生的衝突。此時不願以執行長自居的管理者該以何種方式面對管理上的挑戰，將在「新興公司的策略」專欄進一步說明。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING



新興公司的策略

歐普拉公司

擁有超過 10 億美元淨值身價的歐普拉．溫芙蕾 (Oprah Winfrey)，擁有一家堪稱美國多媒體業界數一數二的公司，旗下事業之一哈潑公司 (Harpo Inc.) 製作了有史以來最成功的日間電視節目（一年賺進超過 3 億美元的營收），一間雜誌社創造了有史以來最成功的發行量，目前有 250 萬個付費訂戶（超過《時尚》(*Vogue*) 和《財星》(*Fortune*) 的訂戶數），另外還有一家電影製片公司。據投資銀行家估計，如果哈潑是公開上市公司，將會有 5 億 7,500 萬美元的價值。歐普拉擁有的其他資產包括投資、不動產、Oxygen 有線電視台的股份及媒體巨擘維亞康姆 (Viacom) 的股票選擇權，這些為她帶來一年 4 億 6,800 萬美元的收入。

然而，歐普拉不把自己視為執行長。當然，她的決策風格不屬於大多數典型的執行長。我們可以用她說過的話來描述其企業決策：「信心的飛躍」、「若是要我召開一個決策規劃會議，會議上會是一片死寂，然後大家會笑著跌下座位」。

然而歐普拉其他的決策，卻讓她能夠牢牢掌管事業版圖。1987 年她聘任熟悉芝加哥娛樂業的強硬派律師傑夫．雅各斯 (Jeff Jacobs) 擔任哈潑總裁。歐普拉所做的企業決策都是出於內心和直覺，而雅各斯所做的就是確保這些決策所影響的數字加總，會為哈潑賺進更多收入及利潤。雖然歐普拉不願意將自己的名號特許給其他公司，像瑪莎．史都華 (Martha Stewart) 把名號特許給 Kmart，但她仍締結了不少策略聯盟：和 King World 製作公司合作推出她的電視節目、和 ABC 電視台合作播放她的電影、和赫斯特國際集團 (Hearst Corporation) 合作發行她的雜誌、和 Oxygen 頻道合作製播電視節目。她從未放棄掌管自己的事業，而且不將公司上市；目前她握有哈潑 90% 的股權。歐普拉說過：「如果我失去對我事業的掌控，我就等於失去了自己，或至少失去了做我自己的能力。」

為了讓這個持續成長的企業更能在掌控之中，歐普拉和雅各斯聘任提姆．班奈特 (Tim Bennett) 擔任營運長 (Chief operation officer, COO)。之後班奈特建立了幾個功能部門：會計、法務、人力資源等，協助管理公司。擁有 221 名員工、一間辦公室、一個實質機構，哈潑已然成為一家貨真價實的公司，而歐普拉儘管決策方式稍有不同，也是一名實至名歸的執行長。

資料來源：P. Sellers. (2002). "The business of being Oprah." *Fortune*, April 1, pp. 50+; Oprah.com; Hoovers.com; accessed August 30, 2013; Hoovers.com/Harpo Inc.; accessed August 30, 2013.

版權所有

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

解決垂直整合所產生的功能衝突

以執行長的角度來看，協調各功能專家以執行垂直整合策略一定會涉及解決衝突問題。在U型結構組織中，功能經理之間發生衝突是意料中的正常狀況。假如某些功能經理沒有衝突，反而代表其中幾位經理可能不夠盡責。執行長的任務並非假裝沒有衝突或忽視衝突，而是解除衝突以促進策略執行。

以製造經理與行銷經理之間的關係為例。一般來說，製造經理希望單一產品擁有長期的生產運作期，但行銷經理則希望能製造多種客製化產品。製造經理通常不喜歡多樣化的產品目錄，而行銷經理往往相反，希望有多樣化的產品目錄，可以更頻繁地寄送給客戶。如果在執行垂直整合的U型結構組織裡，製造部門和行銷部門的不同意見完全沒有衝突，那麼若不是製造經理不夠重視該部門降低成本、提高品質的工作，就是行銷經理不夠重視滿足客戶需要的效率；又或者雙方都有問題。

在執行垂直整合的U型結構組織裡，還有更多各部門之間的衝突。會計人員通常注重管理問責性的最大化與成本的深入分析，研發經理可能擔心這會影響創新及創意。財務經理在意的是公司和外部資本市場的關係，人事經理比較關心公司與外部勞工市場的關係。

在這種情況下，執行長的工作就是協助消除衝突以利公司執行策略，各部門的經理並不需要「喜歡」彼此。然而，如果公司的垂直整合策略是正確的，則某個功能必須被納入公司營運範圍的理由是這個決策可以替公司創造價值。部門之間的功能性衝突可能會破壞潛在的整合價值。

6.5.2 管理控制與執行垂直整合

對於執行垂直整合策略的公司來說，擁有正確的組織結構是很重要的，這個結構必須由多樣的管理控制流程來支撐，其中最重要的是預算編列與管理委員的監督；在執行垂直整合的公司內，這兩個流程可以協助執行長解決部門間的衝突。

預算編列流程

在執行垂直整合的U型結構裡，預算編列是執行長可行使的控制機制中最重要的一種。大多數U型結構公司的確會致力於預算的獲得以及與預算相

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

關的效能評鑑。預算編列用於成本、收入及種種各部門經理從事的活動。管理報償與晉升機會經常取決於經理人控制預算的能力。

預算是項重要的控管工具，但也會帶來意料之外的負面結果。例如，預算編列會使部門經理過度重視較容易評估的短期行為，而不重視較難評估的長期行為。因此，假設一個部門經理應該做的正確決策是增加維修與管理訓練的支出，從而確保日後該部門會有所需的技術與能勝任的員工來做這些工作。然而，過度強調目前預算可能使這位經理延誤維修和訓練的支出。雖然達到了短期的預算門檻，卻可能犧牲掉該部門長期的生存能力，進而危及公司的長期生存能力。

執行長可透過各種方法來對付預算編列時的「短視主義」效應。例如，研究結果顯示，在以下三種情況下，評估部門經理的預算編列成果可以成為有效的控制途徑：(1) 讓編列預算的流程公開且可參與；(2) 流程能反映部門經理與公司的經濟實質；(3) 對部門經理的績效量化評估輔以質性評估。採用公開且可參與的預算編列流程能協助預算目標實際可行，部門經理也能了解及接受。加入質性評估可讓部門經理較不易從事有利短期卻不利長期的活動。

管理委員監督流程

除了預算，執行垂直整合的 U 型結構組織還可運用各種內部管理委員會作為管理控制之用。**主管委員會 (executive committee)** 與**營運委員會 (operations committee)** 是兩個普遍的內部管理委員會（這兩個委員會依組織不同而有不同名稱）。

U 型結構組織的主管委員會一般由執行長和二至三位主要部門的高階主管組成。委員會通常每星期舉行會議，審查公司短期的績效。會中出席的部門通常有會計、法務，以及其他對公司短期營利最重要的部門（如製造與行銷）。主管委員會的根本目的是追蹤公司的短期績效，部門經理必須記錄並修正任何預算上的變動，然後因應任何可能出現的緊急狀況。在執行垂直整合的公司內，主管委員會明顯可以協助避免許多部門間的衝突發生。

除了主管委員會，另一群管理者也會定期開會，以協助控制公司的營運。他們常被稱為營運委員會，一般是每個月開會一次，出席會議的通常有執行長與每個部門的最高主管。主管委員會屬於營運委員會的分支。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

營運委員會的主要目的是追蹤每段時間公司的績效（檢視時間多於主管委員會的一週），以及監督長期的策略投資和活動。這類投資可能包含廠房擴充、新產品介紹、成本降低與品質提升等決策執行。營運委員會提供公開討論的場合，以便部門高級主管分享意見及機會，並協調執行策略。我們會發現，營運委員會可以幫助執行垂直整合的公司消除已發生的部門衝突。

除了這兩種固定的委員會，U 型結構組職還有數種委員會及專門小組存在，負責特定的方案與事務。這些額外的團體一般由主管委員會或營運委員會的其中某位成員主持，然後再向這兩個委員會的其中一方或雙方報告。

6.5.3 執行垂直整合策略的報償政策

組織結構與管理控制系統可能對公司執行垂直整合策略的能力具有重大影響，但公司的報償政策也同樣重要。

我們已經了解報償在執行成本領導和產品差異化時的重要性，也知道報償可以結合預算編列，促進垂直整合的執行。此外，垂直整合的三種解釋理論也有重要的報償涵義。我們先討論這三種解釋所主張的報償挑戰，再來看看如何處理這些挑戰。

投機主義觀點與報償

以投機主義觀點來看，進行**公司特定投資 (firm-specific investments)** 的員工比沒有進行的員工，更能替公司創造價值。公司特定投資是交易特定投資的一種形式。交易特定投資是在某一特定交易中的價值明顯高於在其他任何一個交易中的價值，公司特定投資則是指員工在某家公司所做的投資比在其他公司更有價值。

員工從事的公司特定投資的例子包括員工對公司文化的了解、與公司其他成員之間的關係，以及員工對公司獨特流程的知識有多少。員工可以藉由這些知識為公司創造很大的價值，但這些知識對其他公司來說一點用處也沒有。員工創造這種知識的努力與付出就是所謂的公司特定投資。

員工的公司特定投資可以創造價值，但垂直整合的投機主義觀點表示，員工通常不願意進行這種投資，因為如果有了投資，和這家公司進行交易時，自己會處於弱勢。例如，即使沒有升職、沒有加薪，甚至在公司被歧視，有顯著公司特定投資的員工，可能無法轉任其他公司。因為一旦辭職，

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

這位員工就會失去為公司所做的公司特定投資。由於這位員工除了目前服務的公司外別無選擇，即使公司待他不好，員工什麼也不能做，這就是員工通常不願做公司特定投資的原因。

為了實現所有潛在的經濟價值，公司還是需要有員工進行這種投資。所以，報償政策的其中一項任務就是創造誘因，讓員工願意從事公司特定投資，進而為公司創造大量價值。

能耐與報償

垂直整合的能耐觀點也證實了公司特定投資的重要性。許多存在於公司中有價值、稀有且模仿成本高的資源和能耐，是員工從事公司特定投資的表現。投機主義觀點傾向著重個別員工從事的公司特定投資，但能耐觀點則關注員工群體從事的公司特定投資。

如第 3 章所討論，有價值且稀有的資源可能很難被模仿的原因之一是，這些資源本質上具有社會複雜性，反映出該公司內部演化出來的團隊合作、文化等，這些足以明顯提高公司價值，而且是其他公司至少短期內難以模仿的能耐。此外，這些能耐的存在還要歸功於多數員工（不只一位）所做的公司特定投資。

從規劃報償政策的角度來看，能耐觀點主張公司的報償政策不只要鼓勵員工進行公司特定投資，也認為這些投資本質上是集體的。舉例來說，在管理團隊所有成員還未能都對團隊有特定承諾之前，此團隊能夠替公司創造並維持競爭優勢的能力，就會明顯受限。

彈性與報償

垂直整合的彈性解釋觀點同樣對報償具有重要涵義。公司的彈性往往取決於員工是否願意投入風險已知但卻具有顯著潛力的活動。同樣地，公司運用風險已知但有顯著潛力的報償方法，也能鼓勵員工選擇並執行具有彈性的垂直整合策略。

報償選項

表 6.1 列出幾種報償選項及其與三種垂直整合理論的關係。投機主義觀點認為，專注於員工個人及其如何進行公司特定投資的報償，對公司執行

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

垂直整合策略非常重要。此種個人報償包含員工薪資、個人績效獎金及**配股 (stock grants)**。

能耐觀點認為，報償專注於員工群體從事公司特定投資（在有價值、稀有且難以模仿的資源和能耐之上），對公司執行垂直整合策略也相當重要。這類集體的報償包括依照群體或公司整體績效所發放的獎金和配股。

彈性觀點則認為，已知風險但有顯著潛力的報償對於公司執行垂直整合策略是很重要的。**股票選擇權 (stock options)** 給予員工權利但不強迫以既定金額購買股票，就屬於這類觀點的報償。股票選擇權可依照員工個人績效或公司整體績效來發放。

表 6.1　報償類型與進行垂直整合決策的方法

投機主義觀點	薪水 個人績效獎金 個人績效配股
能耐觀點	公司或團體績效獎金 公司或團體績效配股
彈性觀點	個人、公司或團體績效股票選擇權

執行長所肩負的任務就是要決定需要哪些員工行為來執行垂直整合策略，以創造持續性競爭優勢，然後採用適當的報償政策。大多數的執行長會發覺這三種垂直整合理論都是他們做決策時的重要考量，也難怪許多公司的報償政策混合了表 6.1 所列的各種選項。因此，大多數的公司會同時採用個人和公司群體的報償計畫，配合薪水、獎金、配股、股票選擇權等，來激勵為公司整體績效貢獻多的員工。

6.6 摘要

垂直整合的定義是公司從事產業價值鏈上多少數目的活動步驟。向前整合使公司更接近最終顧客，向後整合讓公司更接近原料來源。為特定的活動決定垂直整合決策時，公司可選擇不垂直整合、局部垂直整合或垂直整合。

垂直整合創造價值的方式有三種：(1) 減少由交易特定投資所造成之來自供應商及買方的投機主義威脅。交易特定投資在某特定交易中的價值高於在

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

其他交易中的價值。(2) 垂直整合可以讓公司利用有價值、稀有且模仿成本高的資源和能耐，以創造價值。公司應當選擇得以享有這類優勢的活動進行垂直整合。(3) 一般而言，垂直整合只有在不確定性低的情況下才會創造價值。若不確定性較高，垂直整合會使公司承擔退出的損失，因此不應採取垂直整合。

這三個不同的垂直整合觀點通常會產生類似的結論，即使當這些觀點的主張有所衝突時，能有不同的選項還是有所助益的，這些不同的主張可以讓公司決定垂直整合時更清楚必要的取捨。

有價值的垂直整合策略是否具有產生持續性競爭優勢，取決於這些策略是否稀有且模仿成本高。稀有的垂直整合策略分為兩種：(1) 該公司採取垂直整合，其他公司沒有垂直整合；(2) 該公司沒有垂直整合，其他公司有垂直整合。當公司執行的策略所需的交易特定投資不同、擁有的資源和能耐不同，或是面對的不確定性不同時，就可能執行稀有的垂直整合策略。

直接複製一家公司垂直整合策略的能力，取決於直接複製能讓該公司執行這些策略的資源和能耐所需付出的成本。最接近垂直整合的替代品是策略聯盟，將會在第 9 章詳細介紹。

執行垂直整合的組織要素與執行其他事業層級或總體層級的策略一樣，都取決於組織結構、管理控制、報償政策。最常用來執行垂直整合的組織結構是功能式（U 型）組織，執行長除了必須注重哪些功能要進行垂直整合，也要注意如何解決衝突。協助執行垂直整合及解決衝突的管理控制有兩種，其一為編列預算，其二為成立管理監督委員會。

垂直整合的三種解釋理論對於公司的報償政策各有不同的觀點。投機主義觀點認為報償應專注於員工個人及其如何進行公司特定投資，包括依照個人績效所發放的薪資、獎金及配股。能耐觀點則認為報償應專注於員工群體，包括依照群體或公司整體績效所發放的獎金和配股。彈性觀點則認為已知風險但有顯著潛力的彈性報償很重要的，包括依照個人、群體或公司整體績效所發放的股票選擇權。這三種垂直整合理論都是經理人做決策時的重要考量，因此許多公司會同時採用不同方式的報償來激勵對公司績效能有明顯貢獻的員工。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

問題與討論

1. 某些公司進行向後整合去取得原本應屬於供應商的經濟利益。這個向後整合的動機和本章解釋垂直整合的投機主義觀點有什麼關係？（提示：試著比較公司能獲得經濟利益的競爭狀況和公司透過垂直整合以避免投機主義威脅的競爭狀況。）
2. 舉例說明公司以垂直整合來降低高度不確定性。
3. 假設你準備買一輛二手車。你會面對什麼樣的風險？該如何避免這些風險？
4. 買車與垂直整合決策有何相同與不同的地方。
5. 假如公司認為交易中所有潛在交易夥伴都不能信任，這對該公司的競爭涵義為何？
6. 就公司的功能領域來看，銷售與製造之間常會發生衝突，其他功能部門之間可能會有哪些衝突發生？例如，研發與製造、財務與製造、行銷與銷售、會計與所有其他部門之間可能存在哪些衝突？
7. 執行長該如何解決公司中不同功能領域之間的衝突？
8. 在什麼情況下，你會接受一份薪資較低的工作而放棄薪資高的工作？
9. 承上題，對可能聘用你的公司之報償政策有何意涵？

參考文獻

1. Coase, R. (1937). "The nature of the firm." *Economica*, 4, pp. 386-405.
2. This explanation of vertical integration is known as transactions cost economics in the academic literature. See Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press; Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press; and Klein, B., R. Crawford, and A. Alchian. (1978). "Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process." *Journal of Law and Economics*, 21, pp. 297-326.
3. Another option—forming an alliance between these two firms—is discussed in more detail in Chapter 9.
4. This explanation of vertical integration is known as the capabilitiesbased theory of the firm in the academic literature. It draws heavily from the resource-based view described in Chapter 3. See Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*, 17, pp. 99-120; Barney, J. B. (1999). "How a firm's capabilities affect boundary decisions." *Sloan Management Review*, 40(3); and Conner, K. R., and C. K. Prahalad. (1996). "A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism." *Organization Science*, 7, pp. 477-501.
5. This explanation of vertical integration is known as real-options theory in the academic literature. See Kogut, B. (1991). "Joint ventures and the option to expand and acquire." *Management Science*, 37, pp. 19-33.

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

6. Kripalani, M., and P. Engardio. (2003). "The rise of India." *BusinessWeek*, December 8, pp. 66+.
7. See Gupta, A. K. (1987). "SBU strategies, corporate- SBU relations and SBU effectiveness in strategy implementation." *Academy of Management Journal*, 30(3), pp. 477-500.
8. Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Chicago: University of Chicago Press.
9. Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING



友達光電的合資策略

鴻海集團合併奇美光電之後，友達立即面臨威脅性的挑戰。2010 年 4 月，友達宣布分別與 TCL 及海爾在中國合資設立後段模組 (LCM) 廠，擴大液晶電視組裝能力與客戶基礎。這項策略將與下游組裝代工龍頭鴻海一拚高下。友達分別與中國六大彩電廠中的長虹、TCL、海爾等籌組合資公司，顯示友達積極透過合資方式，綁住下游電視品牌客戶。

TCL 是中國第二大電視品牌廠，2010 年第一季液晶電視全球出貨量 192.7 萬台，較 2009 年同期增加 60.7%，中國國內市場便賣了 118.8 萬台。TCL 預估 2010 年全年出貨量有挑戰千萬台的實力，將是支撐友達電視面板出貨的重要量。海爾則是中國最大家電廠，連續 8 年蟬聯中國最有價值的品牌，在三、四級城市具有很強的通路優勢。在品牌知名度高及通路布局廣的雙重優勢下，同樣對強化友達面板產能形成有力的支柱。

雙線策略

友達目前採雙線策略。一方面與日本合作發展新技術。因為金融海嘯的衝擊，日本擁有新技術的公司紛紛倒下，於是友達順勢接手，例如：投資太陽能多晶矽廠 M.Setek、收購索尼 (Sony) 的場發射顯示器 (field emission display, FED) 技術、併購東芝新加坡的低溫多晶矽 (LTPS) 廠。

由於索尼公司 2010 年的電視機組裝已被鴻海包下，使得新奇美的電視面板找到強而有力的出口，友達必須在液晶電視上找到立足點，才能與新奇美抗衡；因此，友達另一方面便採擴大市場策略（主要與中國品牌廠商合作），以確保面板出貨。

創新產業價值

友達與 TCL、海爾合資的策略意義在於擴大下游液晶電視的市場，也就是友達執行長暨總經理陳來助所說的，「LCD 產業將進入『五新上將』時代」，其中一個「新」是指新興市場，而這兩項合資案就是在布局新興市場。

所謂的「五新」是指：(1) 新應用，例如觸控與 3D；(2) 新技術，例如 FED 與有機發光二極體 (OLED)；(3) 新興市場，例如中國大陸；(4) 新事業，例如太陽能；(5) 新營運模式，例如合資企業。過去友達偏重整合上游零組件，目前則要與下游擴大合作，例如與四川長虹合資就是一例。

友達的經營策略是從面板的前段 (Array)、中段 (Cell) 一路做到 LCM。做到 LCM，不僅面板價格比較高，又能將品質掌握在自己手裡，這就是價值的創新。如果只做到 Cell，不做後段的 LCM，就看不到後段的價值所在。友達在上游零組件的投資非常完

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

整，而且競爭力強，可以一路從上游做到 LCM，為客戶提供更有彈性、更開放的服務模式。

友達不僅是價值創新者，也是開放的投資者，能依客戶需求來運作，即使自家上游零組件非常完整，還是會視情況採用別家的零組件，因為這樣才能進步、才能創新；這與其他業者什麼都使用自家產品的封閉模式不同。

市場龍頭之爭

除了在中國大陸布局，友達也結合全球最大液晶電視代工廠冠捷在波蘭設廠。業界認為，面對鴻海旗下的群創陸續收購奇美電及統寶，友達與鴻海的戰場已從中國大陸延燒到北美和歐洲，產品則自面板延伸到液晶電視組裝。

友達董事長李焜耀表示，冠捷在歐洲液晶電視製造市場擁有強大實力，兩者合作，友達可強化歐洲市場布局。冠捷主席宣建生則認為，跟世界級的面板製造業者合作，以後還可延伸到系統組裝上。

不過，在群創收購奇美電後，鴻海取得奇美電龐大的面板產能，加上之前買下日本 Sony 墨西哥廠並取得其北美液晶電視組裝訂單，以及奇美電原本與中國七大品牌商的合作關係，這些優勢都是新奇美勢力持續擴張的有力後盾，也讓鴻海更能藉此直接挑戰冠捷液晶電視組裝的霸主地位。

除此之外，鴻海將入股瑞軒的傳聞甚囂塵上。瑞軒是次於冠捷的第二大液晶電視代工廠，鴻海若與瑞軒結盟，除了可以取代冠捷液晶電視代工的龍頭地位，更可進一步強化在美國液晶電視市場的實力，進而衝刺印度、俄羅斯與巴西等新興市場。

隨著鴻海與新奇美勢力不斷擴張，友達除了加速興建第二座 8.5 代廠，也申請赴中國華東設廠，計畫與中國品牌廠合作，以擴大中國市占率，挑戰新奇美在中國的霸主地位。在美洲與歐洲方面，由於 TCL 在美國擁有 RCA 這個品牌，在歐洲擁有湯姆笙品牌，因此未來友達、冠捷與 TCL 仍有機會在歐洲或美洲攜手合作。

資料來源：

1. 蕭君暉、李珣瑛、張義宮。〈友達：面板業邁向「五新」時代〉。《經濟日報》。2010 年 1 月 29 日。
2. 邱馨儀。〈友達結盟冠捷，挑戰鴻海〉。《經濟日報》。2010 年 3 月 13 日。
3. 蕭君暉。〈友達攜手 TCL　海爾設 LCM 廠〉。《經濟日報》。2010 年 4 月 30 日。
4. 蕭君暉。〈友達陳來助：放眼新興市場〉。《經濟日報》。2010 年 4 月 30 日。

討論問題：

1. 友達光電採取的垂直整合是向前整合或向後整合？
2. 友達光電採取垂直整合策略是想創造哪些價值？

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

3. 友達光電採合資方式與中國三大彩電廠商合作，以追求垂直整合效益，其合理性為何？
4. 友達光電與冠捷公司的合作，和與中國三大彩電廠商的合作，其策略意涵是否相同？
5. 下列兩家公司中何者較偏向垂直整合？請說明看法。
   (a) 公司 A 擁有製造、銷售、財務、人力資源等部門，法務及客服外包。
   (b) 公司 B 擁有製造、銷售、法務、客服等部門，財務及人力資源外包。
6. 在下列交易中，各家公司的特定交易投資水準為何？這些交易中的哪一方有較大的風險遭到不當利用？
   (a) 公司 I 在公司 II 隔壁建造了一間廠房。若公司 I 的廠房能供貨給公司 II，其價值就有 500 萬美元；若公司 I 的廠房不能供貨給公司 II，其價值只有 20 萬美元。公司 II 有三家可替代的供應商。如果公司 II 有公司 I 的供貨，其價值有 1,000 萬美元；若公司 II 沒有公司 I 的供貨，其價值只有 980 萬美元。
   (b) 公司 A 剛購入一套只有公司 B 才能提供的新電腦系統。公司 A 由於這套新電腦系統而重新規劃整個生產流程。舊的生產流程價值 100 萬美元，新的價值 1,200 萬美元。公司 B 則擁有數千個客戶使用其新電腦系統。
   (c) 公司 α 經營速食餐廳，和經營電影製片廠的公司 β 簽有合約。和若干其他可能合作的夥伴洽談後，公司 α 同意簽署一份公司 α 必須付給公司 β 一年 500 萬美元的合約，才能取得公司 β 電影中的人物肖像權使用在公司 α 的兒童餐包裝上。然而，最近兒童電影的需求已逐漸下滑。
   (d) 公司 I 經營印刷廠，公司 J 需要印刷廠提供的服務。長久以來，公司 I 提供服務給許多客戶，最近才替公司 J 服務，而且成為公司 J 的獨家印刷廠。目前公司 I 價值 100 萬美元。若公司 I 變成公司 J 的單一供應商，公司 I 則價值 800 萬美元。為了達成這項交易，公司 I 必須停止向其他客戶供貨，並為了符合公司 J 的需求而調整機器設備。公司 J 所需的服務項目和別人完全不同。公司 J 在決定跟公司 I 提議這項安排之前，已和若干其他宣稱願意成為公司 J 單一供貨商的廠商聯繫過。
7. 在下列各種情況中，你會建議使用垂直整合或不使用垂直整合？請說明看法。
   (a) 公司 A 的生產線需要一項新穎獨特的技術。沒有其他技術可以替代。請問公司 A 應該自行製造，還是由外購入這項技術？
   (b) 公司 I 的產品透過一家經銷商販售已有一段時間，而且是市場占有率的領先者。然而，這家經銷商因無法跟上日新月異的技術，而受到客戶諸多抱怨。但沒有其他經銷商可供替代。請問公司 I 應該保有目前這家經銷商，還是開始自行經銷？
   (c) 公司 α 多年來都是自行製造產品，然而近來其中一項變得愈來愈像商品 (commodity)。如今有幾家公司都能以和公司 α 相同的價格和品質製造該產品，但他們在市場上不像公司 α 這樣具有品牌知名度。請問公司 α 應該繼續自行製造該產品，或應該外包給其他公司中的一家代為製造？
   (d) 公司 I 相信，某特定等級的技術握有實際的經濟潛力，但卻無法確知這項技術中的哪一個版本將主導整個市場。目前這項技術有八種互相較勁的版本，最終只會剩下一種版本主導市場。請問公司 I 應該獨力投資在這項技術的八個版本上，還是只要投資於這些版本中的其中一種？抑或和其他投資於不同版本的公司成為合作夥伴？

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING