

第陸章：結論與管理意涵

第一節：研究發現

本研究主要是探討「工業標準伺服器」事業部在台灣惠普及康柏公司合併前後公司組織及營運策略的研究，其主要的研究目的有三點：

- 一．從策略三構面：(1)營運範疇(2)核心資源(3)關係網路，剖析合併前後三個案公司。
- 二．從四個競技場：(1)價值與效率的競技場(2)結構與能耐的競技場(3)體系與實力的競技場(4)同形與異質的競技場的分析，了解合併前後三個案公司的競爭優勢。
- 三．惠普台灣分公司在工業標準伺服器事業，合併後的營運績效是否達到合併綜效的目標。

藉由“策略九說”理論架構的延展及說明，讓大家更了解工業標準伺服器事業在台灣惠普及康柏公司合併前後公司組織及營運策略的運作模式。期望本研究對於企業界的先進在進行水平式型態的購併時，具有實質的參考價值。讓我們再一次檢視本研究三點主要的研究目的是否達成。

一．合併前後三個案公司在策略三構面分析的研究結論

在策略三構面中討論的三個重要項目為：營運範疇、核心資源及關係網路。三家公司策略三構面的分析比較（請參照表 5-1-2、表 5-1-3 及表 5-1-4），從如下的指標中，我們可以觀察到合併後惠普公司的工業標準伺服器事業，相較於合併前的兩對照公司有較好的優勢，對於達成合併後的營運綜效目標有極大的助益。

(一) 營運範疇

合併後的惠普公司，持續不斷研發新特色的工業標準伺服器，如刀鋒型伺服器，以及搭配 AMD CPU 的機器。透過新功能、新技術應用的產品不斷問世，讓全世界的使用者都知道(hp)是領導廠商。而且合併後惠普公司的工業標準伺服器在全球的市佔率也是第一名，領先第二名達 10 個百分點之多。透過綿密的銷售網路配銷商、加值型經銷商及第二階轉銷商的互補，提供全省客戶最佳的

選擇及服務品質。詳細請參照本研究第五章第二節的說明。

(二) 核心資源

從有形資產、員工學歷分析、無形資產、組織能力，乃至於組織文化及認同。

合併後的惠普公司相較於合併前的兩對照公司，詳細請參照本研究第五章第二節的說明。

(三) 關係網路

合併後的惠普台灣分公司吸納合併前的兩對照公司的網路，並擴大之。與同業的互動情況，合併前後並無明顯改變，但異業網路的開拓，由於合併後的相對規模擴大，產生許多新的結盟機會及增加許多異業的配合伙伴。而在客戶關係部份，由於合併的關係，增加許多客戶群，使用交叉的產品線，不論是政府、軍方、研究機構或民營企業，合併後的惠普台灣分公司都站在更好的位置上。合併後惠普公司更善用 IPO 的關係，與製造業的客戶有更密切的互動、創造“雙贏”的局面，因此在網路關係部份，有更好的結果。請參照本研究第五章第二節的說明。

二．合併前後三個案公司在四個競技場分析的研究結論

如策略九說所述，企業間的產品銷售與服務在「價值／效率」的競技場一較高下，企業基本的經營條件及定位點的差異，可在「能耐／結構」競技場相互比較，企業體系的合作與對抗關係可在「實力／體系」競技場呈現，而最終企業在經營時，必須追求的同形與差異化在「異質／同形」競技場顯現。

三個案公司四競技場的比較（請參閱圖 5-2-1、圖 5-2-2、圖 5-2-3 及圖 5-2-4），而從四競技場的比較中，可以了解到合併後惠普台灣分公司在工業標準伺服器事業的經營上，相較於合併前兩對照公司有更好的相對位置。當然，這種分析結果的呈現，對於合併後惠普公司營運綜效目標的達成，提供更紮實的說明。

(一) 「價值／效率」競技場

不論合併前或後，工業標準伺服器事業靠其完整的產品線，領先的設計研發能力，完整的系統管理工具，讓其擁有全球超過 35%的市場佔有率，在公司的產

品線中屬金牛的產品。合併後的惠普公司產品綜合成本因規模經濟而降低許多，又因供應鏈交貨效率的提昇，因此大幅提升其在此競技場的相對位置，詳細請參考圖 5-2-1 的說明。

(二) 「能耐 / 結構」競技場

合併後惠普台灣分公司在工業標準伺服器事業每人每年貢獻額為 157 萬美金，相較於合併前惠普公司的每人每年 102 萬美金及康柏公司的每人每年 105 萬美金高出許多，雖營業毛利率因總體經濟環境變差，而有所下降，整體而言，合併後的惠普公司在能耐上有明顯提昇。另在網路的結構中，不論是合併後的惠普公司或康柏公司，在台灣市場都擁有相對優勢的市場位置，而由於合併後的惠普公司擁有更豐厚的客戶關係，因此其結構位置更勝一籌，詳細請參考圖 5-2-2 的說明。

(三) 「實力 / 體系」競技場

合併後的惠普公司在工業標準伺服器事業的經營中，由於擁有相對於合併前兩對照公司較佳的「能耐 / 結構」位置，因此在實力的位置持續看好，在體系中，合併後的惠普公司也擁有較佳的客戶關係，但在同行的關係增進上，三個案公司表現相當，整體而言，在實力與體系的競技場，合併後的惠普公司後續走勢較為看好，詳細請參考圖 5-2-3 的說明。

(四) 「異質 / 同形」競技場

合併後的惠普公司在經營工業標準伺服器的事業上，開發更多新的產品、新的市場，如刀鋒型伺服器，在同形的環境中尋找差異化，創造技術門檻。而在同業的生態環境中，持續壓低存貨風險、提昇供應鏈出貨效率、直銷模式等等的運用。綜合而言，合併後的惠普公司在「異質 / 同形」的競技場中，充份表現開源節流，顯而易見的，這樣的經營模式有助於合併後營運綜效的達成，詳細請參考圖 5-2-4 的說明。

三．工業標準伺服器事業在合併後的惠普公司其營運績效是否達合併綜效的目標

從如下的指標（詳細如表 5-1-1 所示），我們可以客觀的判斷工業標準伺服器事業

，於台灣惠普及康柏公司合併後已達的營運綜效的目標。

(一) 營業收入

從合併前(2001年)的 5 仟 7 佰萬美金，到(2002年) 6 仟萬美金，乃至於(2003年)的 6 仟 3 佰萬美金，逐年的營收成長率約為 5%。

(二) 交貨台數

從合併前(2001年)的 10,200 台，到(2002年)的 12,600 台，乃至於(2003年)的 15,300 台，逐年的交貨台數成長率約為 20%。

(三) 營業毛利率

合併後，此項產品在惠普台灣分公司的營業毛利率，相較於合併前的惠普及康柏公司，大約有 3~4 個百分點下滑，這項財務效率指標值得觀察及再研究。

(四) 員工的貢獻額

若把事業部門直接人員與公司內部業務相關人員合計平均每位員工的產值，在合併後的惠普公司每人每年約 156 萬美金，相較於康柏電腦公司每人每年 105 萬美金及合併前惠普公司 102 萬美金，來得更有效率。

(五) 市場佔有率

從 2001 年分居第三、第四名的位置，到 2003 年的第二名位置，極有可能於 2004 年拿下第一名的市佔率。

(六) 產品後勤支援系統

合併前康柏公司從訂單到交貨的時間約為二週，目前的交貨期有約 5~7 個工作天即可完成。

(七) 庫存週數

合併前康柏公司庫存管理的週數約為 7~8 週，目前在合併後惠普公司的要求為 4~5 週，有效降低存貨風險。

第二節：管理意涵

從惠普公司與康柏公司的全球合併案中，收斂成單一國家、單一產品線“工業標準伺服器事業”作為本研究的主要討論的核心議題。從研究過程的訪談、資料的整理與比較、策略三構面的分析四競技場的說明，乃至於研究結論的呈現，個人發現仍有諸多的議題，值得企業經營者思索及參考。僅將本研究過程中發現二點其他學理意涵提出來，供大家參酌。

一．執行力是組織運作成功的關鍵因素

透過本研究可知外商在經營工業標準伺服器事業的營運模式、組織功能、營運目標...等等，其中最重要的便是透過學理架構的分析，了解公司的核心能力並蓄積。以本研究而言，有三大核心能力是經營此事業時必要的能耐：

- (一) 維繫良好的社群關係。
- (二) 加強經銷業務的管理機制。
- (三) 加強直接銷售的能力。

當我們確定核心能力的目標後，接續而來的便是透過「執行力」的展現、配合事先的策略、人員的投入與營運流程的搭配，逐一的構建核心能力。從下圖 6-2-1 中，說明「執行力」是一套系統化的流程，執行的重要在於三項核心流程：(一) 人員流程、(二) 策略流程、(三) 營運流程。

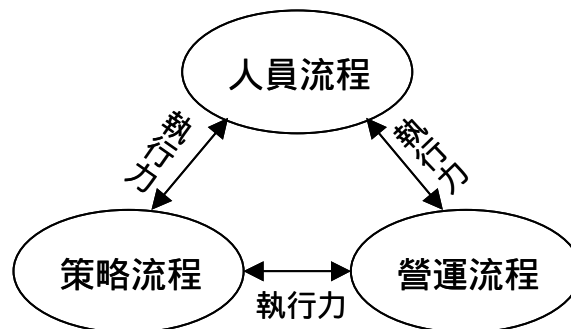


圖 6-2-1：執行力讓三大核心流程環環相扣

資料來源：執行力

在三個流程中，包括對企業環境提出假設、評估組織能力，把策略、營運以及預定執行策略的人員連結起來，讓這些人員能和各項執行紀律同步運作，並將報酬與成效連結。從本研究第伍章第三節中，即可了解合併後的惠普台灣分公司，透過許多具體的作為，不斷加強三大核心能力，其成功的核心關鍵便是「執行力」的高度呈現。

二．組織破壞性(disruptive)的創新是企業成長及獲利的因子

根據創新的情境區分出兩種創新模式：維持性(sustaining)創新與破壞性(disruptive)創新。所謂維持性創新(如圖 6-2-2 所示)，係指生產性能更好的產品，以更高價格銷售給既有顧客。在此競局中，贏家通常是市場領導者。而破壞性創新，則是企業企圖生產更簡單、更方便的產品，以較低的價格銷售給新顧客。雖然這類產品的毛利較低，但市場挑戰者往往可以打敗領導者而取得勝利。

破壞性創新的兩種類型：新市場的(new-market)破壞性創新以及低階市場的(low-end)破壞性創新。新市場的破壞性創新，係指積極爭取尚未消費的新顧客。新市場的破壞性創新要挑戰的不是市場領導者，而是如何使新顧客產生消費的意願，亦即創造新的價值網絡。而低階市場的破壞性創新則是利用低成本攻擊既有價值網絡的低階市場。許多破壞行動是結合上述兩種型態，亦即混合性的破壞性創新。

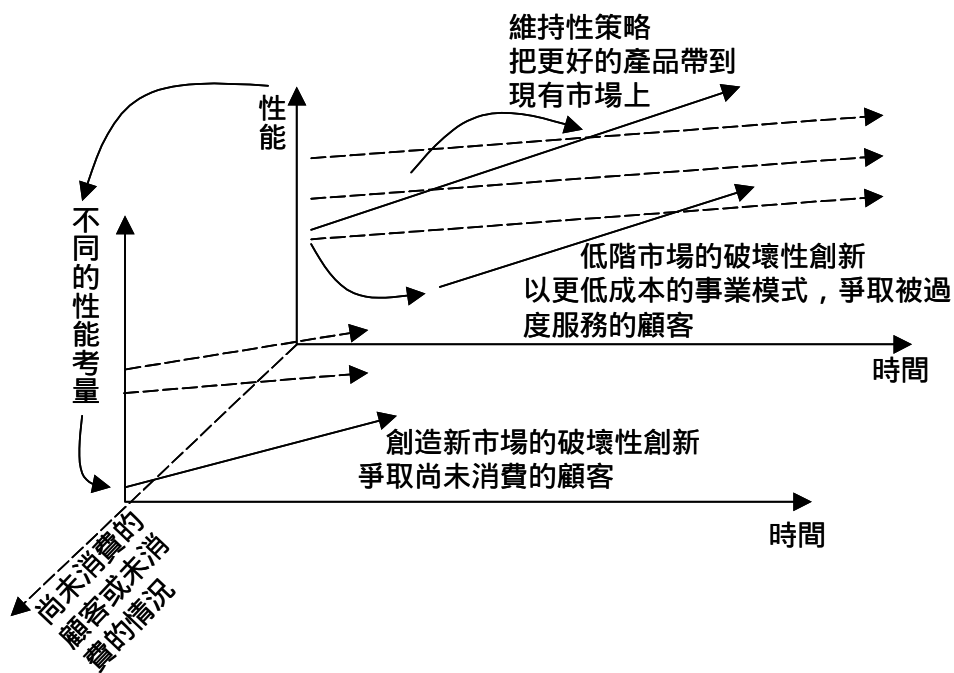


圖 6-2-2：維持性與破壞性的創新

資料來源：創新者的解答

在合併後的惠普公司在標準工業標準伺服器事業的經營上，雖然市場佔有率已是全球第一，仍採用混合式的破壞性創新活動，嘗試將市佔率再拉高。在低階伺服器的市場，配合分期付款、網上促銷、電視頻道購物、零售市場等等，利用低成本的策略，攻擊 DELL、IBM、ACER 與 ASUS，希望搶佔更多的市場佔有率。而刀鋒型伺服器或是 2 顆及 4 顆 CPU 的 AMD 晶片伺服器的問市，則為新市場的破壞性創新，讓市場產生新的需求，創造另一個利基(Niche Market)市場，與新的價值網路。

此種思維模式，亦是企業經營者可參考的方案之一。

最終，企業不論合併與否，其主要目的是創造獲利、回饋股東與社會，而當企業經營者考慮企業如何永續經營、成長獲利時，企業體本身的活力、執行力及創新能力等，才是企業永續經營成長的核心能耐。