

東海大學管理學系在職專班  
碩士論文

企業水平整合之研究-以 U 公司為例

A Study on Horizontal Integration for Case Company U

The seal of Tunghai University is a circular emblem with a scalloped border. It features the university's name in Chinese characters '東海大學' at the top and 'TUNG HAI UNIVERSITY' in English around the perimeter. The year '1955' is inscribed at the bottom. In the center, there is a cross symbol above a series of horizontal lines.

指導教授：許恩得 博士

研究生：洪 粧 撰

中華民國 106 年 7 月

## 謝辭

為了沉澱自己，來到東海選了學分班的[賽局理論與經營策略]，自此就與東海結下了一份深厚的緣份。感謝許恩得主任的這門課，不僅帶给了我向前走的勇氣，更讓我結識了一群好同學，讓我們共同延續成為 EMBA 的同學。感謝幸真同學，學分班時熱心服務並時時鼓勵著同學，為我們與許主任之間搭起了很好的溝通橋樑。

進入會計系 EMBA 後，首先面臨的是周六上課與公司上班的二難，感謝公司陳董事長豐熙的幫忙，特以簽呈許我除了開會外，准二年修課期間週六不用進公司上班（但有公務需求得配合處理）。這也讓我學習到在職班的學生需要在工作與學業間取捨與找到平衡。

國際化是東海會計系 EMBA 第三屆的使命，更因此讓我們有機會到義大利參訪。參訪過程中許主任與耿晴老師更是帶給我們學習的示範。企業經營典範的課程，更是聘請企業界的精英來為我們授課。中國經典系列的課程在詹茂焜老師的帶領下體會東西方管理思維的不同。體育課也是在我們第三屆開啟的，感謝系上看到了學生的需要並努力為我們找到最佳的資源。

最後承蒙指導教授許恩得博士不放棄地給了我口試的機會，更感謝百忙中抽空為我口試的靜宜大學管理學院蔡學章院長、東海大學前管理學院林財丁院長的指導，讓我再最後一哩路再多點學習與思考；感謝系上所有師長、學長姐、學弟妹，還有同窗二年共同學習的好同學；更不能忘的是是讓我安心的家人，有您們的支持才能讓我無慮的學習。

洪 粧 謹誌

東海大學會計系研究所  
中華民國 106 年 7 月

# 企業水平整合之研究-以 U 公司為例

指導教授：許恩得 博士

研究生：洪 粧

學 號：G97437011

## 摘要

由全球併購交易統計數據及台灣企業併購法施行以來併購案件及金額顯示，企業為求永續經營，積極透過各種外部合作策略，來增強本身之競爭力。本研究以了解、探討、分析個案公司經策略聯盟到水平整合所產生之綜效。藉由個案公司整合之案例，提供給小規模之企業一個營運模式轉型的參考。

本研究的對象為基於聯合採購需求進行策略聯盟所產生的公司，是台灣木材產業目前唯一的水平整合的個案，更是在併購案例中不易見到的四合一整合案例。透過訪談、資料收集及文獻探討的方式，探討其進行水平整合之動機、過程中討論的議題、整合後產生的價值等項目。

經過個案公司深入訪談關鍵人員及資料收集與文獻探討後發現：

個案水平整合的動機，符合了運用競合策略來達成「經營型態」與「管理過程」的改變。水平整合過程中討論的議題，符合價值網分析競爭者找到互補的合作機會。水平整合後產生了企業成長策略中四大構面的價值，財務構面：因資源增加、規模經濟及管理制度而產生營收成長、銀行的融資能力增強、成本降低；顧客構面：多元服務轉向專業服務、貨源多元可為客戶帶來材料轉換與成本下降的機會；制度構面：因規模經濟有建立管理制度與內控規範之能力，對永續經營奠定了基礎；學習構面：人與事透過組織分工可以在每個領域獲得更好的成長。員工更有了升遷的機會，人才招募與留用有明顯的呈現。

**關鍵詞：**策略聯盟、競合策略、水平整合、價值網

# **A Study on Horizontal Integration for Case Company U**

Advisor:Dr. En-Te Hsu

Graduate Student:Chuang Hung

Student No:G97437011

## **Abstract**

An overview of international acquisition statistics and Taiwanese acquisition laws regarding the number of acquisitions and financial values show that as corporations achieve sustainable operation, they actively use external cooperation partnerships to improve their own competitiveness. This research attempts to understand, explore and analyze the synergies stemming from case study company's strategic alliance to horizontal integration. The integrated cases in the case study company will provide small firms a reference in business model transformation.

The case study company in this research needed to unify purchasing and thus created a strategic alliance. They are the only company in the Taiwanese wood industry to achieve horizontal integration, they are also the only company to have achieved a four-in-one integration. Through interviews, data collection and scholarly research, this research will explore their motivation for horizontal integration, the discussion topics in the integration process and the value created from integration.

Through in-depth interviews with key personnel, data collection and scholarly research, it was found:

The case study company's motivation for horizontal integration uses the cooperation strategy to achieve a change in "Operating Style" and "Management Process." Discussion topics in the horizontal integration process meet the value net analysis' method of finding cooperation opportunities using competitors'

complementary skills. Horizontal integration created four facets of value in corporate growth strategy: (1) Financial Facet: Increase in value, economies of scale and management regulations created a growth in income, financial investments strengthened and costs were reduced. (2) Customer Facet: Transformed from a range of services to specific services, assorted suppliers allowed customers to change and created opportunities for cost reduction. (3) Regulation Facet: Economies of scale created management regulations and the ability to internally control the scope, this laid the foundation for sustainable operation. (4) Education Facet: Personnel and issues were enabled better growth through separation of work into specific areas. Employees better understood the opportunities for advancement, results were evident in new-hires and employee retention.

Keywords: Strategic Alliance, Co-opetition, Horizontal Integration, Value net.



## 目錄

謝辭 .....	i
摘要 .....	ii
<b>Abstract</b> .....	<b>iii</b>
目錄 .....	v
圖目錄 .....	vii
表目錄 .....	viii
<b>第壹章 緒論</b> .....	<b>1</b>
第一節 研究背景、動機與目的 .....	1
第二節 研究方法 .....	7
第三節 研究架構 .....	9
<b>第貳章 文獻探討</b> .....	<b>12</b>
第一節 林木產業介紹 .....	12
第二節 水平整合 .....	19
第三節 競合策略 .....	30
第四節 平衡計分卡 .....	35
<b>第參章 個案討論</b> .....	<b>36</b>
第一節 個案公司形成 .....	36

第二節 個案公司水平整合動機 .....	39
第三節 個案公司水平整合過程 .....	45
第四節 個案公司水平整合綜效 .....	53
<b>第肆章 結論與討論 .....</b>	<b>65</b>
第一節 研究發現 .....	65
第二節 研究貢獻 .....	67
第三節 研究建議及結論 .....	68
附錄 .....	70
參考文獻 .....	83



## 圖目錄

圖 1-1 全球併購交易統計（2012-2016） .....	1
圖 1-2 2016 年全球併購金額區域分佈圖 .....	2
圖 1-3 2015-2016 年全球併購金額行業分佈圖 .....	3
圖 1-4 研究架構圖 .....	11
圖 2-1 價值網 .....	33
圖 3-1 U 公司沿革階段示意圖 .....	50
圖 3-2 U 公司整合前後營收、成本變化趨勢圖 .....	62
圖 3-3 U 公司整合前後營業費用、營業淨利趨勢圖 .....	64

## 表目錄

表 1-1 企業併購案件金額統計表 91-105 年 .....	4
表 2-1 台灣用材消費量表 1973-1997 年 .....	13
表 2-2 台灣用材消費量表 2000-2016 年 .....	14
表 2-4 六種購併模式 .....	21
表 2-5 企業整合方式與目的 .....	23
表 2-6 企業水平整合之正負評價分析 .....	26
表 2-7 水平整合優點 .....	27
表 2-8 水平整合優點與缺點 .....	28
表 3-1 U 公司 1995 股權結構表 .....	37
表 3-2 參與討論合併案之同業及其營收狀況與產品市場狀況表 .....	41
表 3-3 U 林業股份有限公司 1999 年 7 月 1 日股權結構表 .....	46
表 3-4 U 公司重要歷程表 .....	51
表 3-5 合併前後營收、成本、費用及淨利狀況表 .....	53
表 3-6 A 公司合併前後營收、成本、費用及淨利狀況表 .....	54
表 3-7 B 公司合併前營收、成本、費用及淨利狀況表 .....	55
表 3-8 C 公司合併前營收、成本、費用及淨利狀況表 .....	56

表 3-9 D 公司合併前營收、成本、費用及淨利狀況表 .....	57
表 3-10 U 公司合併後營收、成本、費用及淨利狀況表 .....	58
表 3-11 合併前後營收、成本、費用 & 淨利比率表 .....	59
表 3-12 合併後營收、成本、費用及淨利狀況表 .....	60
表 3-13 合併後營收、成本、費用及淨利比率表 .....	61



# 第壹章 緒論

本章共分三節，第一節為研究背景、動機與目的；第二節為研究方法；第三節為發現與貢獻；第四節為研究架構。

## 第一節 研究背景、動機與目的

### 一、研究背景：

根據《2017 台灣併購白皮書》指出，全球併購活動 2016 年度併購事件 58,083 起，交易額 3,655 十億美元。雖較 2015 年併購事件 61,271 起，交易額 4,323 十億美元略為下降。由上數據顯示在今日全球產業經濟面臨快速變化情況下，企業併購與再造成為全球企業運作的重要活動之一。圖示說明如下：

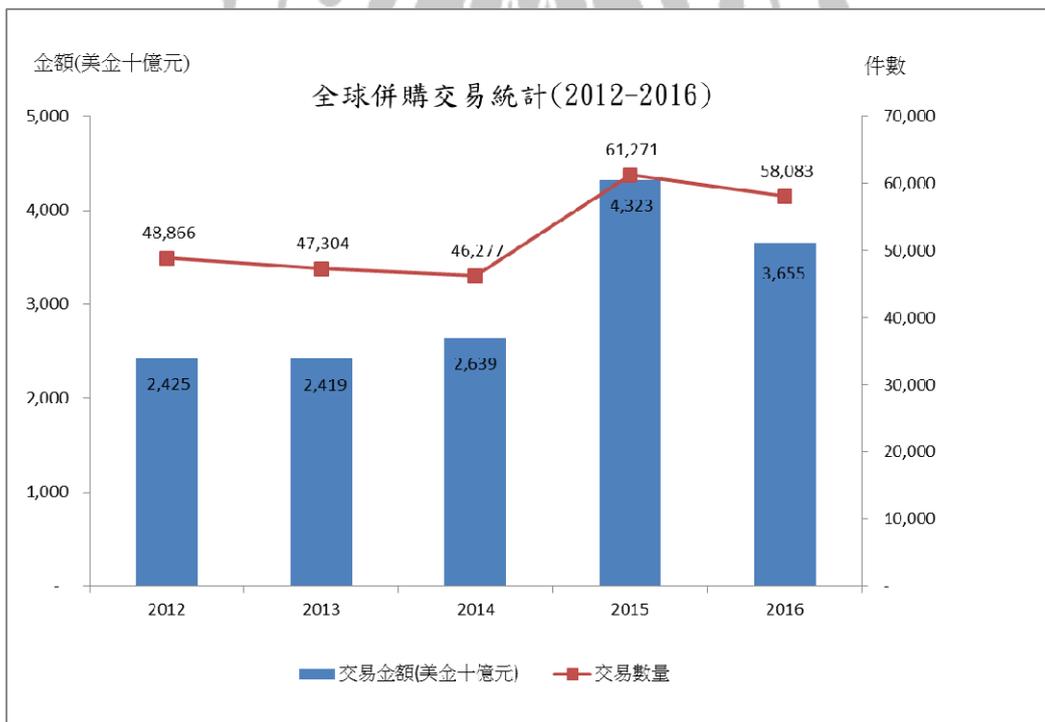


圖 1-1 全球併購交易統計（2012-2016）

資料來源：《2017 台灣併購白皮書》、本研究整理

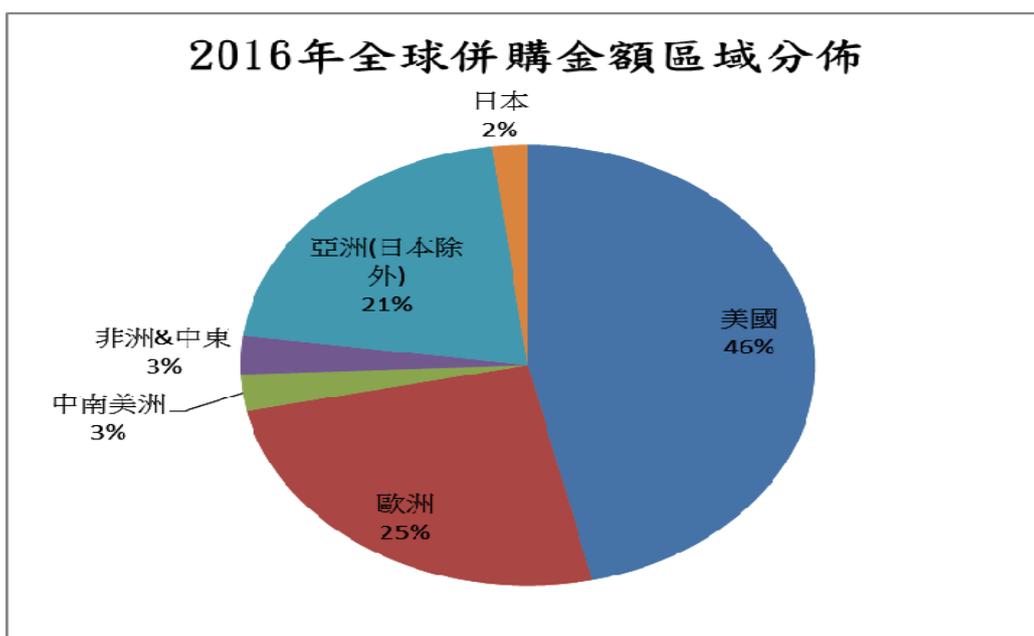


圖 1-2 2016 年全球併購金額區域分佈圖

資料來源：Global and regional M&A；Q1-Q4 2016

2016 年全球併購金額區域分佈，美國地區 15,000 億美元，其中能源工業佔 3,372 億美元，較 2015 年成長 64.3%。歐洲地區 7,974 億美元，化工工業佔 1590 億美元，較 2015 年成長 45.2%。非洲&中東地區 883 億美元，消費購物佔 221 億美元，較 2015 年成長 15 倍。中南美洲地區 838 億美元，能源工業佔 432 億美元，較 2015 年成長 79.7%。亞洲地區（不含日本）6,588 億美元，電子工業佔 968 億美元，較 2015 年成長 5.7%。日本地區 626 億美元，化學工業佔 207 億美元，較 2015 年成長 111.7%。

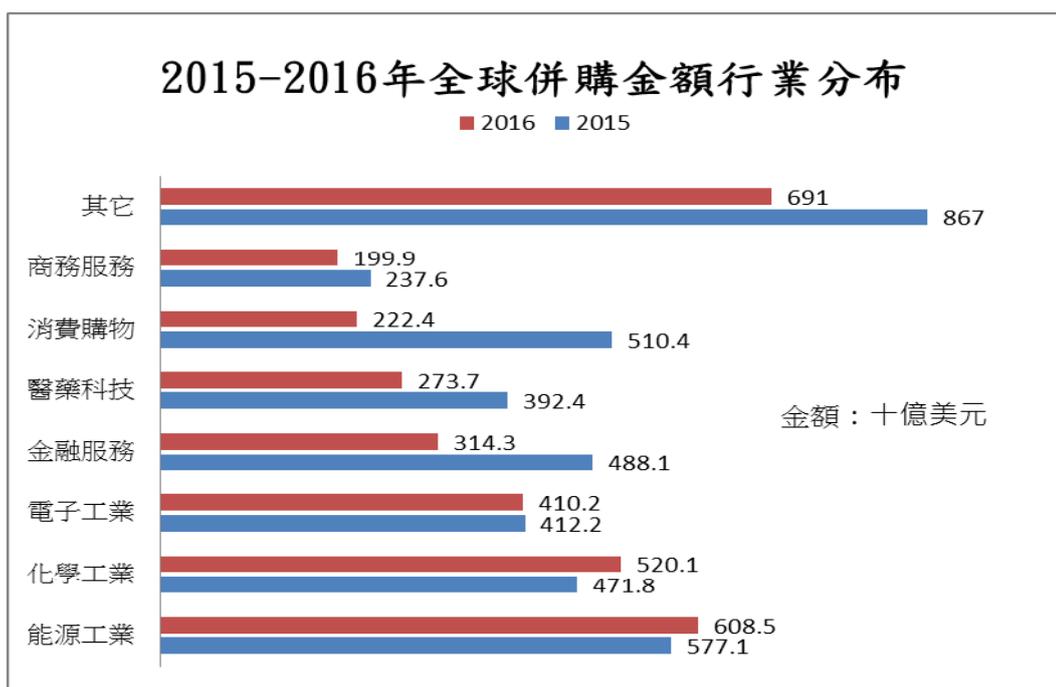


圖 1-3 2015-2016 年全球併購金額行業分佈圖  
資料來源：Global and regional M&A；Q1-Q4 2016

2016 年在能源工業有 1,453 件，交易金額達 6,085 億美元。化學工業有 3,273 件，交易金額達 5,201 億美元。電子工業有 2,258 件，交易金額達 4,102 億美元。以上為 2016 年三大領先的併購行業。

其他行業中，2016 年中國向外併購 1,853 億美金（亞太地區除外），連續三年成長，達 2015 年 3.8 倍；2016 年十月份交易量有 1,418 件，金額達 4,577 億美元，創下單月成交金額新高。超越了 2007 年五月交易金額 5460 億美元，且有六件都超過 100 億美金；美國併購總件數 2,951 件，金額達 15,000 億美元。

表 1-1 企業併購案件金額統計表 91-105 年

(單位:億元)

年度	合併家數	收購家數	合計家數	合併金額	收購金額	合計金額
91	36	5	41	254.4	18.7	273.1
92	12	7	19	38.0	35.6	73.6
93	162	12	174	330.0	27.3	357.3
94	196	10	206	365.4	7.6	373.0
95	181	2	183	1188.0	1.9	1189.9
96	173	2	175	827.6	6.4	834.0
97	180	2	182	190.0	0	190.0
98	156	1	157	275.0	0	275.0
99	151	1	152	421.5	0.4	421.9
100	139	1	140	125.5	0	125.5
101	137	3	140	284.0	6.5	290.5
102	129	0	129	242.3	0	242.3
103	126	2	128	104.9	0.3	105.2
104	144	3	147	256.2	32.6	288.8
105	127	0	127	289.4	0	289.4
小計	2,049	51	2,100	5,192.2	137.3	5,329.5

資料來源：全國商工行政服務入口網，企業併購資料查詢網頁，自行整理

在全球一片併購聲中，台灣也悄悄地跟隨著國際腳步，開始出現併購熱潮；包括台積電、聯電、國巨與元大證券等上市上櫃公司，都先後完成了規模不小的併購案<sup>1</sup>，為台灣企業的併購掀起了一波高潮。根據全國商工行政服務入口網，企業併購資料查詢網頁查詢：台灣企業併購法自 91 年公布施行以來，對於活絡國內企業併購活動，促進組織調整以及加速企業轉型，已發生正面效益，藉由提供適當之租稅及金融措施，企業可透過併購達成規模增加、取得關鍵技術、跨業結合等。迄 105 年 12 月底止，我國企業併購件數已達 2,100 件，

<sup>1</sup>從民國 88 年 6 月間，聯電宣佈「五合一」合併案，正式開啟國內企業併購的新紀元以來，先後已有元大、京華與大發證券的合併案；台積電、德基與世大的合併案，以及普立爾與普麗光電的合併案等大型公司的併購案陸續定案。

併購金額達新臺幣 5,329.5 億元。

國內近年來在新聞媒體及報章雜誌上也常出現企業併購之相關訊息。水平整合案例：鍾榮峰(2016.05.26，中央通訊社) 龍爭虎鬥 9 個月日月光矽品大事記：日月光和矽品宣布合組產業控股公司，由控股公司持有日月光和矽品全數股份，台灣半導體封測國家隊正式成形。垂直整合案例：詹子嫻(2016.04.02，數位時代) 鴻海、夏普簽約，在 IT 產業寫下歷史。

根據鴻海網站資訊得知：五大產品策略、自創的垂直整合商業模式與重視人才為其企業之核心競爭力。更因此於 2001 年成為台灣第一大製造業者；2002 年成為大中華地區第一大出口商。成就 2015 年連續十年榮獲中華徵信所台灣企業排名第 1 名。近年來利用併購的方式擴展已成為台灣最大的集團，除了為企業增加整體價值與綜效之外，也是拓展企業產品與延續生命的重要的活動。

綜觀以上由全球到國內數據顯示，併購已成為企業為了擴大規模與營業範圍，以期達到規模經濟與範圍經濟效益或取得關鍵技術的重要策略。

## 二、研究動機：

(一) 在全球經濟化形式下，新資訊時代的變化帶來企業所面臨環境有更高的不確定性，市場變幻莫測，國際經濟環境動盪，企業的生存面臨著前所未有的挑戰，世界金融危機所帶來的困境、裁員、企業升級等危機，這些都迫使企業經營者不得不去思考如何應對環境快速變化之特性及採取必要的經營策略。企業在劇烈的環境變化中如何發揮自身的競爭優勢，並與其他企業合作互贏，來應對外部持續變化的不確定環境。

(二) 林隆儀 (2008)，企業追求範疇經濟與規模經濟的過程中，水平整合是一種策略選擇，是一種屬於公司層級的策略重要選項。透過併購可以提高企業獲利能力和競爭優勢，確保企業未來發展的基礎；同時也提到，因為整合代價太高，加上企業文化差異，要在競爭中實現預期利益，往往不是一件容易

事。<sup>2</sup>

(三) 由第一節之背景看到併購已成為企業發展的重要策略，案例呈現的大多是以電子產業為主的大型企業；在垂直整合中產生互補效益居多。個案公司乃由四家傳統的本土企業因應聯合採購之需，集資而誕生的企業。對四家小企業而言，能夠由策略聯盟走向合併的過程，創下了多家同時水平整合的案例，又與時代趨勢吻合，引發對此個案之研究興趣。

### 三、研究目的：

基於前述之背景與動機，本研究之主要目的有以下三點：

(一) 了解個案公司進行水平整合的動機。

吳思華(2000)，策略管理屬於老闆的學問，需要隨時面對複雜的境，快速的做決策。程智勇(2015)，企業成長是指企業內在素質提升、外部價值網路優化，憑藉有效的商業模式、企業戰略及策略等贏得市場競爭優勢，進而實現企業業績增長的過程。以上理由更促使對個案公司進行水平整合動機之了解。

(二) 探討個案公司整合過程中討論的議題。

大多數合併和收購並沒有創造出價值，甚至還破壞了價值。透過本研究想探討的是在整合的過程中討論了那些議題，可以讓整合的進行得以順利完成。

(三) 分析個案公司進行水平整合所產生的綜效。

透過資料收集與關鍵人員的訪談，對個案公司水平整合後所產生的綜效做財務面與非財務面的分析。

---

<sup>2</sup>工商時報，2007/6/15，水平整合是擴大經營規模的途徑，D3 版  
<https://kmichelleedu.tian.yam.com/posts/16638485>

## 第二節 研究方法

本研究以個案研究方式做質性之探討，輔以訪談了解個案公司整合過程及策略脈絡。為求本研究所探討問題內容具有客觀性與實證性，首先引進競合策略 (Brandenburger & Nalebuff, 1996) 來解釋廠商間在每一合作時期的競爭與合作關係。並以價值網分析與賽局理論作為研究框架，深入解析企業整合前的競合關係，期望能從中找出水平整合的競爭優勢。

透過資料收集與深度訪談方式，針對參與合併之主要人員進行深度訪談，加上本人長期觀察與參與合併前後公司實務體驗，分析記錄而成。企圖了解、探討與分析水平整合之過程與產生的綜效。其主要訪談內容設計為：

- 一、合併前之公司營運狀況 (內部條件與外部條件之探討)：以組織架構與人力配置來了解人與事的分工方式；以資源狀況來了解有形與無形的資產之狀況，包括廠房、機具、設備、人員、供應商與客戶情形；以財務報表狀況來了解營收、成本、費用、業外收支及稅前淨利情形；以產品項目及營收比重來了解彼此間在市場上的關係。
- 二、合併前之公司面臨之挑戰 (強勢／弱勢&機會／威脅分析)：以資金面、貨源面、市場面、專業面、人才面與其他面來了解經營過程中各企業主要經營者對本身內部與外部的強勢／弱勢&機會／威脅的認知。
- 三、考量合併之動機 (由文獻與訪談中找出合併的動機)：Bibeault (1982) 將企業轉型分為管理過程、經濟或商業循環、競爭環境、突破性產品、政府政策五種類型；陳明璋 (1990) 提到日本中小企業診斷協會把企業轉型分為改變所屬產業、產品內容、目標市場、經營內容、經營型態五種類型，藉由二項轉型之分類來了解合併想改變企業的動機。
- 四、水平整合過程中討論了哪些議題 (以 PARTS / Player; Add Value; Rule; Tactics; Scope 歸納討論議題)：以合併的價值、財務資源、資產的處理、組織分工、願景的規劃五大項目來探討水平整合過程中所運用

之賽局理論的五要素之討論思維。

五、合併後對公司之產生了哪些綜效（內部與外部的改變）：以資金面（營運規模）、貨源面（供應商&採購成本）、市場面（客戶&營收）、專業面（知識獲取）、人才面（培育&留用）與其他面分析合併後產生的綜效。

經由資料收集與訪談後發現：（一）個案水平整合的動機，符合了運用競合策略來達成「經營型態」與「管理過程」的改變。（二）水平整合過程中討論的議題，符合價值網分析競爭者找到互補的合作機會。（三）水平整合後產生了企業成長策略中四大構面的價值。



### 第三節 研究架構

本研究首先以研究背景與動機思考與設計研究目的，再進行文獻探討與資料收集後，進行個案討論將合併前、合併中與合併後之狀況描述，並將研究資料分析作成研究結果。最後提出個案公司水平整合之研究結論與建議。研究架構圖（圖 1-4）說明如下：

#### 一、研究背景、動機

東海大學入學考試時，口試題目之一為：職場上最重要的能力是什麼？就學期間，不論課程規劃或企業經營講座更是經常運用個案探討的方式來訓練思考問題。在學習的過程中，如何將議題融入自身相關的驗證更是一種收穫。

#### 二、研究目的

以了解、探討與分析個案公司進行水平整合的動機、整合過程中討論的議題及水平整合後產生的綜效作為研究的目的。

#### 三、文獻探討

主題定案後，進行國內外文獻、相關資料收集及個案公司關人員的深入訪談。將產業現況、併購相關及策略方案做探討，以期找到個案研究之目的找到到理論與實務的結合。

#### 四、個案討論

將收集與訪談的個案資料整理，分成合併前、合併中、合併後三個階段來討論本研究所設定的研究目的。

#### 五、研究結果與分析

將個案討論的資料結果做進一步分析。發現個案公司水平整合的動機，四家企業雖有資源差異，但主要都是想達成「經營型態」與「管理過程」的改變來因提升競爭力。討論的議題中透過價值網的分析，找到了水平整合中不易出現的互補性。整合後產生了企業成長策略中

四大構面的價值。

#### 六、研究建議與結論

針對個案公司探討水平整合之動機、討論議題與產生之綜效，在文獻與資料收集上無法有相近之產業個案可供比較。在個案整合前期參與討論但未參與合併之企業之發展，建議可作為後續研究之題材。以財務指標和非財務指標來看家族型企業與非家族型企業之競爭力與經營績效是否有差異性的發現。



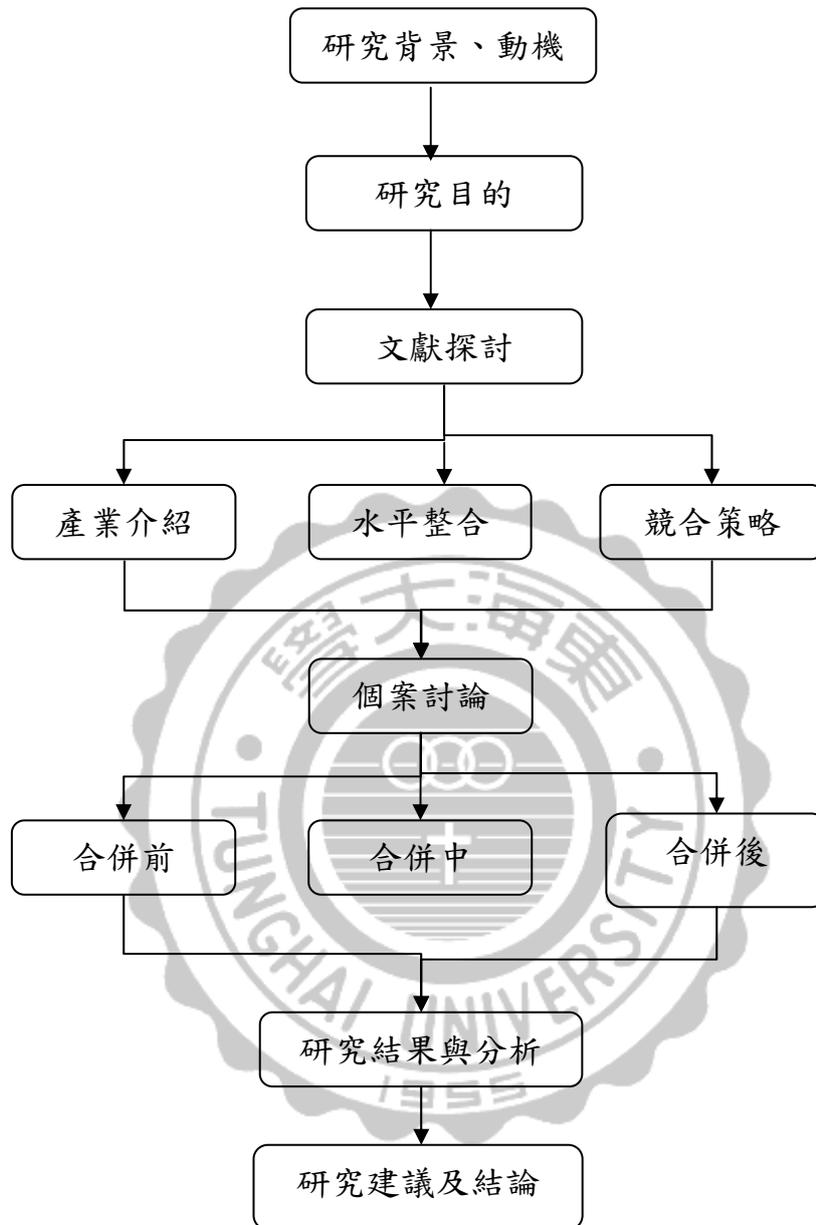


圖 1-4 研究架構圖

## 第貳章 文獻探討

本章共分三節，第一節為林木產業介紹；第二節為水平整合；第三節為競合策略；第四節為平衡計分卡。

### 第一節 林木產業介紹

#### 一、台灣林木產業概況

臺灣自 1965 年經濟起飛後，工業建設加速成長，對外貿易開展；但是公共設施及重要原料已無法適應需求。木材產品在營造建設、公共工程、戶外景觀、外銷包裝、室內裝修、家具材料等用途上更是扮演重要的材料角色。天然資源有著無法速成的特色，當經濟起飛後原本僅以台灣本土提供的木材型態早已無法滿足市場的需求。<sup>3</sup>

台灣木材產業的企業經營型態，都是以勞動密集，規模不大的家族型態存在林場附近。姚鶴年(2009)，日據時代以三大林場為主，台中豐原（八仙山林場）、嘉義（阿里山林場）、宜蘭（太平山林場）、國民政府來台後更增加了台中苗栗（大雪山林場）、南投（巒大山林場）、新竹苗栗（竹東林場）、花蓮（木瓜山、林田山、太魯閣林場）、宜蘭（棲蘭山、大元山林場）。自 1990 年代起，林業政策調整為以保育為目的，重造林少伐木，但是，每年平均木材使用量高達 600-900 萬立方公尺的台灣，木材自給率僅 0.5%，99.5% 木材依不同材料運用的需求來自世界各地。

---

<sup>3</sup>維基百科 <https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%8D%81%E5%A4%A7%E5%BB%BA%E8%A8%AD>。

表 2-1 台灣用材消費量表 1973-1997 年

年別	省產用材 (m <sup>3</sup> )	進口製材換算 原木材積 (m <sup>3</sup> )	進口原木 (m <sup>3</sup> )	進口用材 合計 (m <sup>3</sup> )	全部用材 消費 (m <sup>3</sup> )	進口用材 佔比%
1973	1,107,542	15,910	3,860,394	3,876,304	4,983,846	77.7
1974	982,963	58,158	3,553,609	3,611,767	4,594,730	78.6
1975	854,525	41,032	3,645,159	3,686,191	4,540,716	81.1
1976	820,694	57,281	3,944,835	4,002,116	4,822,810	82.9
1977	689,435	55,945	5,465,650	5,521,595	6,211,030	88.8
1978	674,107	89,669	6,642,944	6,732,613	7,406,720	90.8
1979	653,529	224,750	6,290,754	6,515,504	7,169,033	90.8
1980	582,138	308,572	4,968,330	5,276,902	5,859,040	90.0
1981	529,684	653,738	5,205,679	5,859,417	6,389,101	91.7
1982	494,937	619,060	4,104,771	4,723,831	5,218,768	90.5
1983	616,070	929,889	4,790,766	5,720,655	6,336,725	90.2
1984	562,637	1,037,165	4,106,375	5,143,540	5,706,177	90.1
1985	474,584	963,745	3,665,648	4,629,393	5,103,977	90.7
1986	498,675	1,457,692	3,676,381	5,134,073	5,632,748	91.1
1987	422,643	1,928,812	3,949,658	5,878,470	6,301,113	93.3
1988	253,312	1,809,676	4,202,389	6,012,065	6,265,377	96.0
1989	157,289	1,484,420	4,209,625	5,694,045	5,851,334	97.3
1990	113,831	1,518,934	3,706,791	5,225,725	5,339,556	97.9
1991	74,188	2,265,525	3,974,572	6,240,097	6,314,285	98.8
1992	72,909	3,137,001	3,891,582	7,028,583	7,101,492	99.0
1993	46,844	4,077,820	2,115,528	6,193,348	6,240,192	99.2
1994	38,616	3,519,358	2,068,077	5,587,435	5,626,051	99.3
1995	32,311	3,457,407	1,744,527	5,201,934	5,234,245	99.2
1996	35,453	2,899,230	1,734,394	4,633,624	4,669,077	99.3
1997	32,056	3,222,992	1,806,559	5,029,551	5,061,607	99.4

資料來源：陳麗琴等，1998，林業叢刊第 94 號，p11

台灣地區林業經濟統資料彙編（台灣省林業試驗所）

表 2-2 台灣用材消費量表 2000-2016 年

年別	省產用材 (m3)	進口用材 合計 (m3)	全部用材 消費 (m3)	進口用材 佔比%
2000	35,179	7,443,601	7,478,780	99.5
2001	47,859	6,115,599	6,163,458	99.2
2002	61,060	6,672,343	6,733,403	99.1
2003	85,542	7,316,775	7,402,317	98.8
2004	70,801	7,682,653	7,753,454	99.1
2005	60,058	7,502,989	7,563,047	99.2
2006	63,596	6,363,919	6,427,515	99.0
2007	67,219	6,841,861	6,909,080	99.0
2008	51,108	6,748,959	6,800,067	99.2
2009	44,280	3,896,868	3,941,148	98.9
2010	32,799	6,610,690	6,643,489	99.5
2011	36,913	6,433,426	6,470,339	99.4
2012	46,230	6,183,219	6,229,449	99.3
2013	42,219	5,730,494	5,772,713	99.3
2014	62,271	6,108,417	6,170,688	99.0
2015	51,608	5,791,572	5,843,180	99.1
2016	42,043	5,036,356	5,078,399	99.2

資料來源：行政院農業委員會林務局，本研究整理

由上列二份統計資料表可明顯看到自 1973 年起進口製材數量增長的速度十分快速，1978 年起進口用材所佔的比率已超過用材消費量 90%。1992 年以後更達到 99% 以上，除 2009 年金融海嘯外至今都尚未低於 99%。由此可見時代趨勢與環境的改變對林木產業之影響。

日據時期是臺灣林業的發展源頭，當時在日本政府「本國重工業、台灣重農業」的政策下，開啟了台灣林業的伐木。隨著林業的蓬勃發展，1945 年戰後台灣林木的伐採量不但沒有減少，反而大幅增加（林哲璋，2004）。林業經營於 1950、1960 年代蓬勃發展，主要以木材生產為主，其產值約占林業總產值的 90%；根據林務局的資料顯示，1946 年至 1950 年間之年伐木量 44.5 萬立方

公尺(立木)，1958年突破100萬大關，到了1964年至1965年伐木量曾逾163萬立方公尺，此後每年維持約150萬立方公尺之伐木量；進入1970年代由於工業材之需求增加，伐採量急速爆增，1972年達180萬立方公尺的最高峰，直到民國1974年以後，深受國際能源危機導致經濟不景氣影響、木材滯銷，伐採量才開始大幅降低(林哲璋，2004)。

自1945年後，政府及民間競相砍伐及濫砍、盜砍，造成後來近三、四十年來山地景象的改變及天然資源的流失與破壞，導致後來國人的環保意識提高，並於1992年公佈國有林地及公有林地全面禁伐，以及私有林地限制砍伐等禁令，台灣的林業因而有了保障，造林運動才又開始(台經院產經資料庫，2002)。

近年來，我國的木材自給率偏低，有99%以上來自進口，因此對進口需求的依賴程度頗高(王義仲、柯澍馨、林俊成，2012)。對臺灣地區而言，總需求量幾乎等於總消費量，幾乎全部使用進口材。臺灣地區2011年木質材料需求量中，進口量占99.55%，自給率僅為0.45%，內銷市場占98.3%(陳麗琴、陳溢宏、林俊成，2012)。故國際上木材價格的變動，就會影響國內的價格。

木材為國民生活必要材料與產業發展之必需原料，世界各國對此材料供需均極關切(王義仲，2009)。本產業的需求關聯產業包括建材零售業、建材批發業、中藥製造業、旅行業、合成樹脂、塑膠及橡膠製造業、紙漿製造業、木材製品製造業與家具及裝設品表面塗裝業；其中，本產業下游的加工製造業，長期需要本產業的木材原料，故下游製造業及消費市場興衰皆將影響對於林業的需求。另外，國人環保意識及其他替代材質的發展，進而使林業需求下降(台經院產經資料庫，2002)。

綜上，近年來此產業的供應生態已出現結構性改變，代理商和中間盤商角色已漸趨模糊，工廠已直接向國外供應商進口。木材業面臨的挑戰並不僅僅是國內的消費者與需求者，更是全球的經濟市場。

## 二、林木產業整合說明

### 1、樹種

(1) 針葉樹 (Coniferous; C)：指從植物學分類為裸子植物 (Gymnospermae) 的樹木中所獲得的木材，一般稱為軟材 (softwood)。

(2) 非針葉樹 (Non-Coniferous; NC)：指從植物學分類為被子植物 (Angiospermae) 的樹木中所獲得的木材，一般稱為闊葉樹材或硬材。

### 2、林產品經營分類

(1) 林區經營 (Forestry)：企業代表-永在林業生產合作社

(2) 原木砍伐 (Logging)：企業代表-永泰林業生產合作社

(3) 紙漿造紙 (Pulp & Paper)：企業代表-永豐餘集團

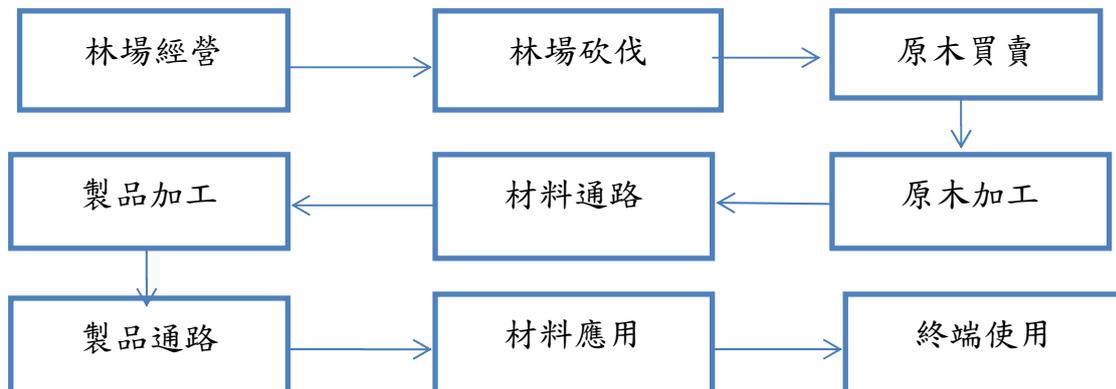
(4) 人造板 (Panel + MDF)：企業代表-永新公司

(5) 木皮薄片 (Slice)：企業代表-通越集團

(6) 製材板材 (Sawn timber)：企業代表-正昌製材有限公司

(7) 工程木材 (Engineer Wood)：企業代表-德豐木業股份有限公司

### 3、木材產業之產業鏈



林木產業由林場經營開始，從苗木種植到可進行疏伐階段都是林場經營的範圍。第二階段為了整體森林之健康需進行疏伐或皆伐則稱為林場砍伐。經過砍伐後的木材會透過第三階段的原木買賣，將林產品交由第四階段的原木加工廠（製材所）進行初級加工。完成初加工再售給第五階段的材料通路商，材料通路商會依不同樹種之特性，出售至不同用途的第六階段的製品加工廠（備料廠）。經備料廠完成後可交由第七階段的製品通路商交給第八階段的材料應用商做最終產品之生產以利第九階段的終端使用者使用。

(1) 案例：以日本杉木進口做建築模板為例，林務局公有林與自有土地私有林（林場經營），商社進行伐木（林場砍伐），貿易商進出口（原木買賣），製材所（原木加工），模板行原料（材料通路），模板釘製（製品加工），建築模主（製品通路），營造廠（材料運用），終端使用（建設公司）。

(2) 台灣林木產業鏈各階段企業範例：

林場經營：永在林業生產合作社、永泰林業生產合作社等。

林場砍伐：永泰林業生產合作社、永泰林業生產合作社等。

原木買賣：聯美林業股份有限公司、原益企業有限公司等。

原木加工：正昌製材有限公司、茂新木業有限公司等。

材料通路：聯美林業股份有限公司、靖霖實業股份有限公司等。

製品加工：上益木業有限公司、佳霖木業有限公司等。

製品通路：樂居建材通路、樺屋建材行等。

材料運用：麗明營造工程股份有限公司、禾固營造有限公司。  
終端使用：惠宇建設股份有限公司、聚合發建設股份有限公司等。

#### 4、林木材產業之經營型態

台灣都是以中小企業為主。<sup>4</sup>在林木產業的領域裡，除了林場經營與林場砍伐外幾乎都是以家族企業的經營型態經營。吳安妮(2010)，中小企業的組織較不重視策略的形成及策略執行力。各項管理制度或技術的整合力不夠強。缺乏差異化及創新力。各部門的團隊合作力並不強。人才訓練不足。最大的困境是各種資源都不足，如資金、技術、人才、know-how（關鍵技術）及投資等。<sup>5</sup>



---

<sup>4</sup>經濟部中小企業處資料顯示，2016年底台灣中小企業家數高達140萬8千3百1拾3家，佔全體企業家數97.73%；另外，在就業人數方面，2016年平均中小企業的就業人數881萬人，佔全國就業人數78.19%（經濟部中小企業處，2017.05.19）。  
<http://www.moeasmea.gov.tw/ct.asp?xItem=14250&ctNode=689&mp=1>

<sup>5</sup>哈佛商業評論，2010，中小企業脫困之道(三月號)  
[https://www.hbrtaiwan.com/article\\_content\\_AR0001344.html](https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0001344.html)

## 第二節 水平整合

### 一、合併(購併)的定義：

所謂合併即一般所稱的購併（簡稱 M&A），包含「合併（Merger）」與「收購（Acquisition）」。「合併」是指兩家或兩家以上的獨力企業，依照法定的程序，結合為一個企業單位的行為。而此合併後之企業承受原有各企業的各项資產與一切權力，並承擔各種負債與義務，無須經過清算程序。

### 二、合併(購併)的類型：

表 2-3 企業併購類型

類型	說明	
合併	吸收合併	兩家公司合併後，被併公司需申請消滅，所有資產與負債皆由主併公司吸收。
	新創合併	合併的兩家公司同時消滅，另成立一家新公司承擔兩家公司所有的資產與負債。
收購	股權收購	購買目標公司全部或部分股權，使目標公司成為收購者之轉投資事業並需承擔目標公一切之資產與負債。
	資產收購	購買目標公司全部或部分資產，屬一般資產買賣行為，不需承擔目標公司之負債。

資料來源：莊春發、范建得 1992, P. 165；林進富，1999；本研究整理

「合併」又可分為「吸收合併（Merger）」與「新設合併（Consolidation）」兩種型態（莊春發、范建得 1992）。所謂「吸收合併」係指若兩家以上的企業合併時，消滅的企業歸併於存續的企業中。「新設合併」則指若合併的過程中，各企業均處於相對平等的地位，於合併後組成新的公司而言。從企業購併的實

例來看；一般而言，若兩家企業規模相差甚遠時，通常會採用吸收購併，而兩家企業規模相當時，便會採用新設合併的型態。

「收購」又可分為「股權收購」與「資產收購」兩種（林進富，1999），所謂「股權收購」係指購買目標公司全部或部分股權，使目標公司成為收購者之轉投資事業並需承擔目標公一切之資產與負債。「資產收購」則指購買目標公司全部或部分資產，屬一般資產買賣行為，不需承擔目標公司之負債。



表 2-4 六種購併模式

常見的六種收併購模式			
模式	效益	案例	說明
收購 (acquisition)	擴大市占率或是整合上下游的相關效益	鴻海集團收購普立爾。	一家公司收購另一家公司，整合客戶與產品線，增加營收
合併 (merger)	產品與服務相似，可以擴大市占率並節省管理費用，或是商品與服務可以互補，擴大市場領域。	新設合併-中國交通建設集團由中國港灣建設與中國路橋。 合併成立。 吸收合併-達基合併另一家面板製造商聯友後改名為友達光電。	被合併公司需結清員工年資、支付資遣和退休金等費用，成本較高。
策略聯盟 (strategic alliance)	擴展市場、提供新的商品或服務或降低成本等共同目標，新的企業集合雙方原來的優勢創造重大價值，節省成本。	摩根士丹利全球財富管理集團與花旗的美邦證券、花旗在英國提供私人投資管理服務的 Quilter 以及澳洲美邦證券，共同創立名為「摩根士丹利美邦」的新事業體。	策略聯盟會由兩家公司各自出資形成新的公司、交換股權、或是由其中一家投資另一家企業。
取得少數股權 (minority stake)	延伸企業的商品、服務、通路等戰線。	2011 年起，鴻海和日商夏普少數股權合作，但未成功。	公司可不花大錢等進入戰線。
資產出售 (asset sale)與資產收購 (asset acquisition)	賣方為了更集中經營策略，買方則趁機有擴大營運的布局	聯想收購 IBM 的個人電腦事業。 明基收購西門子的手機部門。 AIG 將在台子公司美亞產險的個人保險及中小企業保險業務以及員工，出售給南山。	提供完整服務。

分割 (Divestiture)	企業為了提高幾個事業體的專注力，提升個別的核心競爭力，或是為了重新分配公司內的資源以創造更好的價值，會將業務分割。	台塑分割出南亞塑膠及台灣化學纖維。 華碩將品牌與代工正式分家。 聯電分立出聯旭科、聯詠科、聯陽半導體。 光寶分出過旭麗電子及源興科技。	適應產業趨勢，或能快速回應市場需求。
---------------------	---	--	--------------------

來源：杜英宗，2015，用併購讓經營更卓越：就算爬窗也要聽的課，台北：天下雜誌股份有限公司，本研究整理

杜英宗（2015）提到企業併購是指一個企業購買另一個企業的全部或部分資產或產權，從而影響、控制被收購的企業，以爭強企業的競爭優勢，實現企業經營目標的行為。企業併購策略指併購的目的及該目的的實現途徑，內容包括確定併購目的、選擇併購對象等。併購目標直接影響文化整合模式的選擇。在橫向合併策略中，併購方往往會將自己部分或全部的文化注入被合併企業以尋求經營協同效應；而在縱向一體化合併策略和多元化合併策略下，合併方對被合併方的干涉大為減少。因此，在橫向合併時，合併方常常會選擇替代式或融合式文化整合模式，而在縱向合併和多元化合併時，選擇促進式或隔離式文化整合模式的可能性較大。

### 三、企業整合方式與目的：

表 2-5 企業整合方式與目的

水平整合	垂直整合	策略性委外
1. 擴大產品與市場規模	向上(後向整合)	1. 強化經營模式
2. 強化市場競爭	1. 取得供應商的專業技術	2. 專注於某一活動上的技能和知識
3. 快速取得生產設備	2. 擴大差異化	3. 非核心或非策略活動交由獨立專門公司執行
	向下(前向整合)	
	1. 提升產品差異能力	
	2. 取得配銷通路	
	3. 取得市場資訊	

資料來源：Hill & Jones (1971). Ch9: Corporate-Level Strategy: Horizontal Integration, Vertical Integration and Strategic, 302~330.；本研究整理

Hill and Jones (2007) 將水平整合定義為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。Pearce and Robinson (2004) 認為當公司的長期策略是透過購併一個或多個處於生產銷售鏈相同階段的相似公司時，此策略稱做水平整合。David (2004) 定義水平整合為尋求對競爭者之所有權或提升對競爭者控制的一種策略。競爭者間以併購及接管的方式進行水平整合，可達到擴大規模經濟以及資源和能力的移轉。

水平整合是合併同行業的競爭者以獲得成長的策略，會提高行業集中度。把一些規模較小的企業聯合起來，組成企業集團，實現規模效益；或利用現有生產設備，增加產量，提高市場佔有率，與其他企業（或企業集團）相抗衡。然此行業整體而言不一定是成長，當此行業成熟或衰退產業時，水平整合可消除多餘的產能。水平整合亦稱橫向合併，透過收購或是

合併競爭者的過程。是獲得規模經濟成本優勢的一條途徑，還可以通過減少兩家企業之間部門的重複，達到減少費用的目的。

Bibeault (1982) 認為，人、局勢與財務資源，是三個決定企業轉型成敗的重要因素；而轉型成功最簡單的方法是：(一) 授權新的管理階層；(二) 確立一個可行的營運計畫；(三) 獲得支持轉型的財務後盾；(四) 任用態度積極的人參與轉型工程。此外中山管理評論 (2011 年 12 月號)，在轉型過程中，要刻意接近市場，並適時把握住機會。

王士君，高群 (2001) 在近域城市整合研究：市場機制下的生產要素流動以及經濟發展全球化、區域集團化的走向，改變了近域城市間行政協調、純粹競爭的傳統相互關係，代之以「整合並共同繁榮」這一新的發展模式。以前期實證研究為基礎，從理論上論述了城市整合的背景、理論內涵和城市不整合的狀態特徵；指出制度創新、生產要素互補、企業集團化、統一市場體系建設、基礎設施和生態環境共用共建是近域城市整合的動力機制和「結節點」；同時還提出了「成長三角」、「雁行式」、「多極式」、「雙核式」等近域城市整合發展模式。

中衛發展中心產業經營部 (2010)：透過設計鏈結的產業聚落，重視全球運籌，佈局全球化研發，期能將顧客的需求、期待與想像，精準反應於產品或服務上，甚而提供多樣個性化的選擇機會，讓消費者作為表彰自我形象或特有風格的歸屬，以領導市場，觸發消費，帶動風潮，進而創新企業營運模式。

林隆儀 (2008)，談到透過併購可以提高企業獲利能力和競爭優勢，確保企業未來發展的基礎；不過，因為整合代價太高，加上企業文化差異，要在競爭中實現預期利益，往往不是一件容易事。企業追求範疇經濟與規模經濟的過程中，水平整合是一種策略選擇，是一種屬於公司層級的重要策略選項。

面對隨時改變的環境，須不停地以新的觀點來審視事物；同樣的，企業也會需要以新的經營模式 (Business Model)，才能營造新的獲利契機。隨著經濟環境以及法律環境的改變，企業併購、結合的熱潮自從二十世紀

開始以來，就以不同的型態以及種類影響著不同國家的市場，J. Fred Weston、Samuel C. Weaver (2002) 提到，以 2000 年案件總金額為 31800 億美元與 1990 年 4300 億美元為例，併購的金額就成長了超過七倍。

Barbara & Philippe (1994) 認為，「企業轉型」是透過策略改變的過程，重新界定企業使命並建立競爭優勢，以因應環境變動，掌握市場商機。學者對「企業轉型」的內容有不同分類。例如，Bibeault (1982) 把轉型分為「管理過程」、「經濟或商業循環」、「競爭環境」、「突破性產品」或「政府政策」五種類型。日本中小企業診斷協會把轉型分為改變「所屬產業」、「產品內容」、「目標市場」、「經營內容」、「經營型態」五種類型 (陳明璋，1990)。

方至民(2014)，水平式擴張策略顧名思義就是在擴張在原先產品市場競爭範疇中的勢力，也就是提升市佔率。而「買下」市佔率可能是最快速的方法，所謂買下市佔率就是採取同業併購的方式，接收對方的顧客，這種作法我們稱為「水平式併購」。

橫向合併的益處：有利於實現規模經濟，從而降低單位產品的成本。對競爭產生消極作用。橫向合併的結果是直接減少甚至完全消滅市場上的競爭者，因此，在其他市場條件不變的情況下，企業合併可以提高市場的集中度，使市場上具有獨立地位的企業數目越來越少。但從貿易的角度來說，隨著企業數目的減少，企業之間競爭的加劇，為了避免兩敗俱傷，這些大企業可能會相互協調或者進行聯合，並就產品的價格、產量、銷量、銷售地域等進行限制，從而影響貿易的正常流動。

#### 四、水平整合評價

表 2-6 企業水平整合之正負評價分析

正面價值		負面價值	
營運綜效	效率主要來自於生產、分配、行銷及研究發展之經濟規模	獨佔力理論	水平整合將帶來的兩種負面影響： 1、獨佔化 2、勾結
管理綜效	利益增加由於： 1、懲罰性接收 2、拯救垂危廠商 3、單位管理成本下降	成長極大假設	經理者為其自身利益，追求廠商成長與擴大廠商規模之非利潤極大化
財務綜效	成本降低來自於： 1、多工廠經濟 2、負債能力的提高	節稅動機	國家稅基減少
		投資動機	為爭取上市機會
		評價差異	產生的原因有三： 1、結合促成者的哄抬效果 2、經濟干擾 3、傲慢假說

資料來源：江國棟（1998）水平結合之福利分析 本研究整理

隨著全球市場環境之自由化與國際化，企業間的競爭日趨激烈。企業為提升競爭力與經營綜效，有進行組織改造，亦有從事策略聯盟等行為，其中選擇併購或被併購，亦為相當常見的做法之一。江國棟（1998）在《水平結合之福利分析》中歸納所得到水平整合之正負面價值如表 2-6。

## 五、水平整合優缺點

表 2-7 水平整合優點

項次	優點	說明
1	降低成本結構	擴大規模經濟以及減少重複資源的浪費。
2	增加產品差異化	透過產品搭售 (product bundling) 或交叉銷售 (cross-sell) 來增加獲利能力。
3	複製經營模式	若水平整合能夠帶來產品差異化和低成本優勢，公司就能夠在產業內的新市場區隔中，使用水平整合來複製其成功的經營模式來增加獲利。
4	降低產業內的競爭	公司以收購或合併競爭對手的方式消耗產業內過剩的產能，可以降低產業內的競爭強度，因而讓價格可以維持平穩，甚至提高。再者，水平整合可以減少產業內的廠商家數，使得競爭者之間較容易進行隱性的價格協調 (tacit price coordination)，也就是不需經協調就能達成價格協議。
5	增加議價能力	公司藉由水平整合讓所屬產業更為整合，使得該公司對供應商而言，成為地位更重要的買家，進而壓低供應商的價格，來降低公司的成本。同樣地，公司也可以掌控該產業較大比例的產出，讓買主對公司產品的依賴度加大。在其他條件不變的情況下，因為顧客選擇變少，公司因而獲得提高價格並賺得更多利潤的機會。

資料來源：王美智，2010；本研究整理

表 2-8 水平整合優點與缺點

優點	缺點
創造成本優勢	沒創造真正價值
增加企業價值	未能發揮潛在綜效
緩和競爭局勢	整合的代價太高
增強議價能力	影響員工士氣
	違反法令的風險

資料來源：林隆儀(2007)工商時報/工商經營報/經營知識/D3 版；本研究整理

### 1、水平整合的優點

#### (1) 創造成本優勢

透過收購或合併其他公司，擴大經營規模，創造規模經濟，獲得成本優勢，水平整合也因為「整合效應」而減少公司之間的重複作業，意味著作業合理化，減少浪費，降低成本。

#### (2) 增加企業價值

水平整合後可提供更多元的產品線，服務更廣大的地理區域，因而提高企業所提供給顧客的價值，為顧客提供整體解決方案(Total Solution)，增加企業所提供服務的價值。

#### (3) 緩和競爭局勢

水平整合後，競爭廠商家數減少，產業出現集中的趨勢。有利於廠商之間的協調，進而緩和競爭局勢，避免惡性競爭。

#### (4) 增強議價能力

水平整合後的企業規模擴大，不僅可獲得規模經濟效益，從供給角度言，在和供應廠商議價時，有助於增強議價力量。企業進行水平整合後，可大幅提高顧客對公司的依賴程度，顧客選擇的自由度減少，形成廠商有機會訂定高價的有利局面。

## 2、水平整合的缺點

### (1)沒創造真正價值

企業文化差異、勉強或惡意的整合、高估效益、低估費用及潛在風險。企業文化差異往往使水平整合的事業運作上頻出狀況。勉強或惡意的整合，造成被整合的公司管理人才大量流失，甚至造成無謂的社會成本。高估效益及低估費用與潛在風險幾乎同時發生，都是過分樂觀的後果，以致未能看到潛在的缺點與風險。

### (2) 未能發揮潛在綜效

水平整合的主要動機之一是在創造綜效，但是由於企業文化差異及地理區域不同，常常出現未能發揮潛在綜效的窘境，潛在綜效未能發揮就會出現「未蒙其利，先受其害」的包袱。

### (3)整合的代價太高

從被整合公司股東的立場言，股價高於股市行情才願意出脫，從被整合公司管理當局的觀點言，出讓股權的價格高於市場行情才會成局，很自然造成整合代價太高的現象，尤其是整合經營績效良好的公司時，這種現象更明顯。

### (4)影響員工士氣

企業的水平整合事前必有一些風聲或蛛絲馬跡可循，被整合公司的員工往往人心惶惶，影響士氣，儘管公司的整合通常都是在高度機密情況下進行。

### (5)違反法令的風險

從政府管理、公司治理及法令規範的層面言，水平整合策略會受到法令某種程度的限制。

綜上水平整合是公司發展競爭優勢的有效策略，是公司層級策略思考的重要方向，也是公司擴大經營規模的途徑。但是因為整合的代價太高，加上企業文化差異，要在競爭中實現預期的利益，往往不是一件容易的事，以致不乏中途告停的案例。

### 第三節 競合策略

周旭華（1998），管理學大師 Michael Porter 認為，透過同時的競爭與合作，企業會產生經濟效益與達成卓越、長期的績效。此外，競合是競爭者之間最大的優勢，競爭對手間彼此的合作，可能會以非競爭方式，如促成共謀或削弱產業結構而抑制競爭。Ketchen et al., (2004) 談到：超過 50% 的競爭者與對手皆有著合作關係，而此趨勢在現實世界中卻不斷升高。Gao et al., (2006)：水平的供應鏈結構常會在供應鏈成員間產生一賽局關係，這些成員共享相同的市場，其利益是一致且衝突的。他們會產生利益衝突是因為彼此均想比對方擁有更大的市場。

徐彬(2000)提出企業併購是雙方的博弈過程。併購雙方的衝突是必然的，企業產權關係不明晰和所有制阻隔，使併購雙方的衝突具有剛性的特點，運行機制的差異和雙方對併購活動認識上的差別，使併購雙方的評估不可避免。這些衝突集中表現在企業文化衝突上。併購後的企業必須選擇適當的模式，從制度、機制、心理和文化等多個側面，對企業進行整合，以贏得核心競爭能力。

#### 一、賽局理論

賽局理論考慮遊戲中的個體的預測行為和實際行為，並研究它們的優化策略。表面上不同的相互作用可能表現出相似的激勵結構（incentive structure），所以他們是同一個遊戲的特例。其中一個有名有趣的應用例子是囚徒困境。具有競爭或對抗性質的行為稱為博弈行為。在這類行為中，參加鬥爭或競爭的各方各自具有不同的目標或利益。為了達到各自的目標和利益，各方必須考慮對手的各種可能的行動方案，並力圖選取對自己最為有利或最為合理的方案。比如日常生活中的下棋，打牌等。賽局理論就是研究博弈行為中鬥爭各方是否存在著最合理的行為方案，以及如何找到這個合理的行為方案的數學理論和方法。

如何定義新賽局，Brandenburger 與 Nalebuff (1996) 亦提出所謂之 PARTS 模型，其中 P 為 Players Questions（參賽者）、A 為 Added Values Question（附加價值）、R 為 Rules Questions（規則）、T 為 Tactics Questions（戰術）、S 為

Scope Questions (範圍) 等。經由 PARTS 等有系統之分析步驟，競爭與合作策略與經營模式均可一一展開，關於 PARTS 分析方法，包括 P：誰是參賽者？在每一賽局中，各成員的角色扮演為何；A：如何創造自己與其他參賽者附加價值，或是能否在現有賽局中創造新價值；R：現有遊戲規則為何？對本身優缺為何？能否建立新規則；T：戰術與手段，如何玩此賽局，此賽局中其他參與者之策略與策略；S：現有賽局範圍為何，需要更改舊賽局範圍或是新增賽局等。

李振昆(2007)：策略聯盟就是企業間的一種為達到互利共生的合作方式，雙方可藉由聯合、結盟或其他的合作方式來創造對彼此接有利的條件，以具備強而有力的競爭優勢，達到合作雙方的策略性目標。Gao et al., (2006)：在一賽局環境裡，多個水平供應鏈成員間的策略關係，縱使在此環境中，合作能有利於所有的供應鏈成員，但他們仍可能為了已身的利益而競爭。

## 二、競合策略概述

競合策略泛指通過與其他企業合作來獲得企業競爭優勢或戰略價值的戰略。競合策略就是競爭中求合作，合作中有競爭。競爭與合作是不可分割的整體，通過合作中的競爭、競爭中的合作，實現共存共榮，一起發展，這是企業競爭所追求的最高境界。競合的著眼點在於把產業蛋糕做大，在做大蛋糕的基礎上大家都有可能比以前得到的更多，從而使企業能在一個較小風險、相對穩定、漸進變化的環境中獲得較為穩定的利潤。競合的實質是實現企業優勢要素的互補，增強競爭雙方的實力，並且將其作為競爭戰略之一加以實施，從而促成雙方建立和鞏固各自的市場競爭地位。

競合策略是賽局理論的應用，透過賽局理論，以找尋結合競爭與合作的方法。而競合策略的特點，在於在賽局中，加入了「互補者 (complementors)」的概五念。互補者其所提供產品或服務，可以使公司自身的產品或服務更具價值，互補性的思考是設法將餅做大一點，而不是和競爭者爭奪固定大小的餅。

實際進行產業策略規劃與執行時，競爭與合作經常是動態 (dynamic) 策略規劃之一部份，此時的競爭與他時的合作時有所見，而「商場上沒有永遠敵人，也沒有永遠的朋友」即是此道理。換言之，競合 (Co-opetition) 方為產業

發展之常態，在同一領域彼此競爭，但為了開拓新市場進行合作，或是聯合次要敵人與打擊主要敵人等均是競合關係之表現。

李垣，劉益（1997），基於資源的理論和基於能力的理論是目前企業策略形成理論中兩個最有影響的理論觀點。然而，這兩個理論各自存在著局限性。文中首先比較了這兩種理論的各自特點，指出了它們的主要不足之處。在此基礎上，提出了新的資源和能力劃分，即基於能力的資源和基於資源的能力，並在對它們進行綜合分析的基礎上，提出了新的策略形成分析模式。

### 三、價值網模型

價值網強調的是各種關係的對稱因素。例如，顧客和供應商都擁有其競爭者和互補者。一家公司的顧客通常擁有其他供應商，如果其他供應商可以使這家公司的產品、服務或顧客價值增加，它就是該公司的互補者；反之，則為該公司的競爭者。同樣，一家公司的供應商也擁有其他顧客，這些顧客是其競爭者或互補者。如果他們使這個供應商為最初那家公司提供的產品（或服務）更昂貴，那麼他們就是競爭者；反之，則是互補者。與顧客相關的原則同樣適用於供應商，而與競爭者相關的原則也適用於互補者。

客戶、供應商、競爭者或互補者是一家公司扮演的多重角色，即同一家公司可以有多重身份。若要制定有效的策略，公司須理解每個角色扮演者的利益。

價值網（Value Net）是 Adam Brandenburger 與 Barry Nalebuff 根據賽局理論來找到競爭與合作的分析模式。競合策略（Co-opetition）的核心觀念，是以分析所屬產業整體經營運作模式提出策略動機選擇。

互補者可視為夥伴關係（Strategic Partner），互補者是否互補，是站在客戶觀點來看的。一般來說，只要是對於賣自己產品有幫助的其他產品或服務商，均可視為互補者。互補者的觀念，對於強調專業分工，包括垂直分工或水平分工的產業來說，都具有策略上的意涵。從產業競合觀點來說，拉攏互補者，並以此結盟後競爭優勢來抵抗外面五個面向的壓力，是企業經營策略重要一環。

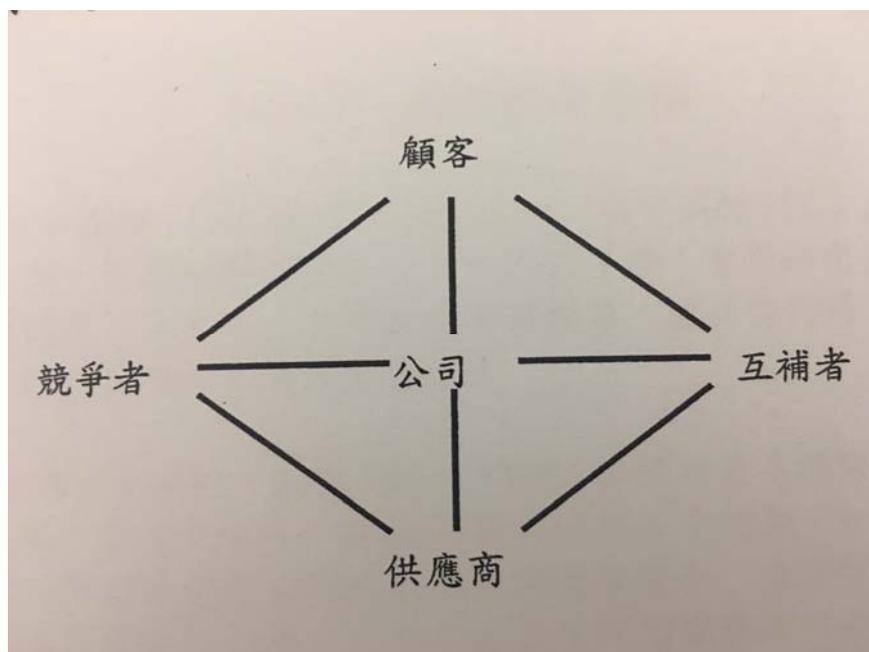


圖 2-1 價值網

資料來源：Brandenburger and Nalebuff (1996)

在 Brandenburger & Nalebuff (1996) 的價值網模型中說明了新的商業活動因素：互補者 (Complementors)，為公司提供互補性產品而不是競爭性產品或服務的公司；透過 圖 2-1 價值網的相互關係的對稱因子，一家公司所擁有的各式各樣的供應商，如果供應商所提供的產品與服務使得公司之產品或顧客價值增加，那麼該供應商便可稱為互補者；相反則稱為競爭者。如果公司的客戶使產品變得更更昂貴，那麼該客戶便稱為競爭者；相反的狀況便稱互補者。從價值網模型中亦可了解相互之間的關係，在垂直關係中顧客、公司、供應商會產生相互之間的競爭與互補的關係；在水平關係中競爭者與互補者加上公司之關係，此關係在於公司面對著多樣不同的立場便成為多重角色，既然公司會有多重的身分，公司在訂定策略的思維上，在各個不同角色之間必需了解相互的利益關係。

如何由開闢新賽局觀點重新思考競爭與合作角色，是價值網分析方法之主要立論點。在價值網之五角模型中，互補者是站在與競爭者相反之角色，其中

競爭者所提供之產品與本公司現有產品相同，而互補者所提供產品與本公司互補。



## 第四節 平衡計分卡

Kaplan & Norton (1992) 提出平衡計分卡，提倡應由四個構面來衡量管理及評估企業績效 (Kaplan & Norton, 1992, 1996, 2002)：

一、財務構面：獲利性 (profitability) 有關之評估指標，如投資報酬率 (ROI)、資產報酬率 (ROA)、股東權益報酬率 (ROE) 及每股盈餘 (EPS) 等。

二、顧客構面：顧客及市場有關之評估指標，如顧客滿意度、顧客再購率、市場佔有率等。

三、內部程序面：重大影響組織目標達成有關之評估指標，如流程改善與創新、售後服務流程改善與創新等。

四、學習與成長面：與組織透過人力、系統與組織程序來創造長期成長和改善有關之評估指標，如員工潛能之增強、資訊系統能力之增強、權責與激勵之增強、及目標達成能力之增強等。

## 第叁章 個案討論

本章分四節，第一節為個案公司形成；第二節為個案公司水平整合動機；第三節為個案公司水平整合過程；第四節為個案公司水平整合綜效。

### 第一節 個案公司形成

前身 U 木業有限公司於 1995 年由中部四家較具規模之針葉樹板材進口商 (A 公司、B 公司、C 公司、D 公司)，基於聯合採購議價之優勢集資籌設而來，當時的股權結構以平均佔比 25% 方式投資。資本額新台幣 1000 萬成立 U 木業有限公司。這種型態企業的出現是符合常見的六種收併購模式之策略聯盟 (strategic alliance)。以聯合採購降低成本為共同的目標，是賽局理論中競爭與合作關係的重新定義，更在價值網的角色扮演中展開了一場新賽局此乃水平整合之模式。合作發展有二個關性的必要條件，一是以互惠為基礎，二是來得具舉足輕的影響力，程度足以這個互惠穩定 (胡瑋珊，2010)。

個案公司整合前為四家俗稱為製材所的木材加工業 (Saw Mill)，其中三家 (B 公司、C 公司、D 公司) 始於傳統家族企業 (Family Business) 獨資經營的型態，另外一家為上市公司 XX 集團因擴展新領域而成立之關係企業 (A 公司)，以公司組織型態經營。

表 3-1 U 公司 1995 股權結構表

公司名稱	主要經營者	型態	股權
A 公司	林 XX、陳 X3	公司結構 (XX 集團關係企業)	25%
B 公司	蕭 XX	家族企業 (第二代經營者)	25%
C 公司	王 XX	家族企業 (第一代創辦者)	25%
D 公司	陳 X1、陳 X2	家族企業 第二代經營者	25%

資料來源：個案公司提供，本研究整理

U 林業前身 (U 木業) 時期：四家企業尚屬二線中盤商，由於購買的數量少，對於國外供應商的議價能力相對顯著薄弱。因此，在 U 公司成立之前，因原四家企業之營業項目、貨源及市場等皆有相當程度的重疊性，故採集資方式協調分配採購的機制，一方面可以增加對國外木材供應商的議價，也可享受採購規模經濟的效益。此外，透過聯合採購也培養出企業間的合作默契與信任關係。

原本是四家不同公司，但是經營的項目有 70%-80% 是重疊的，貨源也重疊、市場也重疊。當時彼此是扮演既是競爭者 (相同市場產品) 與互補者 (不同市場產品) 的關係。當時同業間在市場上創建一個同業聯誼單位叫『台灣區木材青年聯誼會』，因常常聚會，發覺彼此理念比較接近，為了在市場的經營上面避免惡性競爭，所以集結中台灣較具規模之相同產業，討論並集資成立新公司-U 木業有限公司，做為對共同供應商之議價窗口，當時採購數量是用協調分配，有人買比較多有人買比較少，藉由整體的需求量來增加對國外採購談判的籌碼。

1995 年成立 U 木業有限公司，作為這四家的聯合採購議價公司。針對一些相同的貨源，各自提出採購量的需求，透過統合方式將採購數量集結起來，透過代理商去跟國外供應商進行採購議價，供應商再以合理的統一價錢賣

給這四家。

天然物資的部份並沒有辦法像一般的工業產品有標準的規格與尺寸，所以整體採購的部份有時會含有部份不合宜之規格，當這種現象出現時就將庫存納入U公司之下，因出資比例相同，彼此承受的壓力都一樣，所以會共同找尋適合的客戶，完成庫存的銷售。這種規則下，因為各自的營運規模與主軸不同，有的大，有的小，所以買得少的人賺到的是採購單價的下降，買得多的是總體成本的優惠。採購段的合作，讓取得的價格是相同的，期望在市場的競爭能力是相同的。



## 第二節 個案公司水平整合動機

經歷 1995-1997 年之聯合採購議價的運作下，四家合資中有三家都有擴廠之需求，基於想在離港口最近的區域內找到適合之新廠區地點，當時彰化縣彰濱工業區正推出第二期-線西區，三家公司先後將新廠規劃於該區域內。A 公司與 B 公司共同標購東八路新廠土地，D 公司則選在東三路作為新廠區之基地。

新廠區選定後，接下來的建廠工作陸續展開。基於聯合採購之有利經驗，讓共同建廠時之規模經濟思維，再次的展現在建廠的每個細節中，呈現競爭者合作的另一個模式。建廠的運作過程中彼此的互信與談判的結果，也締造了日後浮現合併整合之想法。

A 公司是四家合資公司中唯一不是家族型的企業，負責人林 xx 先生除了具備管理制度之學理基礎（政治大學企業管理研究所畢業），在管理實務上也有豐富的經驗，更擁有台中土地開發與建設之經驗。A 公司是 xx 集團之關聯企業，為服務 xx 集團與擴展不同產業而設立，但因規模小，若建立完整之管理制度則成本過高，會不具競爭力。故在整個合資成立聯合採購公司與新廠建廠過程中提供了相當具建設性之討論議題與規劃執行的統籌貢獻。

透過建廠的過程互動，增加了相互間更多的認識與意見交流，進而討論到產業經營形態之轉變，木材製材產業發展，思考各自企業在產業生存中面臨之困境，以及如何突破共同面臨的問題：公司制度與經營管理問題（人治）、小企業難以引進人才（無升遷管道）、世代交替危及生死存亡（企業）、規模不夠，無法制度管理，培訓經營團隊，長久經營、企業生命之危機。

基於上述交流過程中，彼此不斷的共同找尋解決的方法。進而激發出合併的想法，想藉由以公司制度化的經營集結人力與物力，讓規模經濟來分攤共同成本，建立完整的公司制度來讓企業得以長久發展。

因早期一起隨代理商到國外供應商考察的經驗，彼此之間的互信基礎已有相當之根基，加上策略聯盟成立之聯合採購經驗的操作，以及彰濱建廠時統包

運作方式的有利影響，於 1998 年經過了一年的醞釀及討論，決議走向水平整合一路。

在台灣以針葉樹板材為主要產品之較具規模之進口商計北部三家（F 公司、G 公司、H 公司），中部四家（A 公司、B 公司、C 公司、D 公司）總計佔 80% 之進口量（其餘規模均不具市場影響性）。外加針葉樹代理商 E 公司佔有 40% 之市場代理業務以個人出資。同業聚會時拋出了合併的議題（當時號稱天龍八部），並以每個月不定期召開溝通協調會議，討論合併事宜。當時參與討論合併各家公司之營收狀況與產品市場營收如(表 3-2)：



表 3-2 參與討論合併案之同業及其營收狀況與產品市場狀況表

公司	股權	月營收 (萬元)	產品市場別月營收額 (萬元)				
			包裝	工程	建材	景觀	家具
A 公司	25%	750	488				262
B 公司	25%	1,000	250		400	300	50
C 公司	25%	1,000	1000				
D 公司	25%	2000	1200	400	100	200	100
E 公司		代理商					
F 公司		1,200	960	240			
G 公司		2,000	1500	100	200	200	
H 公司		1,500	1275		75		150

資料來源：個案公司提供，本研究整理

- 1、A 公司：包裝材料 488 萬，營收佔比 65%；家具材料 262 萬，營收佔比 35%。(月營收 750 萬)
- 2、B 公司：包裝材料 250 萬，營收佔比 25%；建材材料 400 萬，營收佔比 40%，景觀材 300 萬，營收佔比 30%；家具材料 50 萬，營收佔比 5%。(月營收 1,000 萬)
- 3、C 公司：包裝材料 1000 萬，營收佔比 100%。(月營收 1,000 萬)
- 4、D 公司：包裝材料 1,200 萬，營收佔比 60%，建材材料 100 萬，營收佔比 5%，工程材料 400 萬，營收佔比 20%，景觀材 200 萬，營收佔比 10%；家具材 100 萬，營收佔比 5%。(月營收 2,000 萬)
- 5、E 公司 (代理商)。

6、F 公司：包裝材料 960 萬，營收佔比 80%；工程材料 240 萬，營收佔比 20%。(月營收 1,200 萬)

7、G 公司：包裝材料 1500 萬，營收佔比 75%；建材材料 200 萬，營收佔比 10%；工程材料 100 萬，營收佔比 5%；景觀材料 200 萬，營收佔比 10%。(月營收 2,000 萬)

8、H 公司：包裝材料 1275 萬，營收佔比 85%；建材材料 75 萬，營收佔比 5%；家具材料 150 萬，營收佔比 10%。(月營收 1,500 萬)

討論的主題概述如下：

1、合併之附加價值：資源整合[外部：廠商議價能力提升，客戶服務多元；  
內部：股東（資金）&員工（人力）]

2、合併之資產處理：廠房以取得成本（購入價格加上銀行利息計算）增資取得；庫存以採購成本與市價孰低法價格增資購入；機具與辦公設備等固定資產以市場售價上價值增資購入。

3、合併之組織分工：合併後以正式之組織分工模式，初步董事會成立，依公司職務分工設置總經理負責統籌公司營運之推展與管理，轄下管理部負責會計、財務、人事、總務等所有行政工作（包括公司制度建立）；業務部負責業務推廣及銷售；生產部負責加工生產（作為業務單位之後盾）。

4、合併之願景規劃：合併後前三年為新組織磨合調整期，第二階段為海外擴張期，目標市場設定為越南與大陸。第三階段為佈建自有通路，為落實公開透明之管理模式，也論及上市櫃之討論議題。

經半年的討論後北部三家（F公司，G公司，H公司）針對下列理由決定退出前進合併之途的考量：

- 1、合併後原公司為消滅公司：家族企業情結，難以說服企業創辦人。
- 2、無人可做原唯一決策者：每個人都不再是老板，此部份為最難調適。
- 3、對新公司成功之疑慮：參與者最擔心失敗的後果，是最大的傷害。

共識的達成是在和諧的氛圍下慢慢成形的，那時，只要有不認同的念頭，隨時可以退出，不用解釋理由。但是一旦合併那天後，就沒有退路，因為已將所有資產給賣掉了，包括機具、廠房、員工和客戶。也就是說，在合併啟動之前可以不具理由說不，因為參與者很清楚知道，合併後與前經營模式很不一樣。

中部四家（A公司、B公司、C公司、D公司）並沒有因為北部三家公司的退出而停下合併之路的前進（代理商E公司因無涉及經營面故無參與討論）。接下來更加密集地利用每周一次之討論會議，討論合併後朝著制度化公司經營時，可能面臨之問題及運行中的執行方案來規劃可行的內控制度，制度訂定前，首要將組織圖規劃出來，將現有人力透過組織分工，職務定位，草擬與協商將重複之人力用於開發市場與規劃新職務以發揮合併後之綜效。

綜合以上 A、B、C、E 四家企業，透過訪談與資料收集，符合了價值網分析中競爭者找到互補，並可藉由整合來達到「經營型態」與「管理過程」的改變。在討論整合的過程中符合了賽局理論中五要素的運用，在參賽者的選擇是以具主要產品-針葉樹為主的經營對象考量。在附加價值的部份以利他主義思考，來達到資源整合（廠商議價能力提升、客戶服務多元、人力資源提升、股東資金規模增強。藉此發揮人與物的更高價值。在規則部份以權利平衡來達成整體最大利益的談判結構。在戰術部份以共議、沒有退路的設計（所有資源：廠房、設備、客戶、員工完全投入）。在範圍的部份以時間、空間、世代擴張以永續為討論思維。



### 第三節 個案公司水平整合過程

基於互信及整合後公司最大利益前提基礎下，所有談判與溝通都變得十分有效率，長久經營更是全體股東的願景，永無退路的設計更是讓原四家整合公司全體不假思索的同心齊力為新的事業體無私的付出，依專長分配工作領域，開啟了新的營運模式。

於 1999 年 4 月 U 公司以增資方式購入 A 公司（15% 股權最小，帳務清楚，困難度最低，有示範作用與領先挑戰），接下來依序五月 B 公司（25%），六月 C 公司（15%）及七月 D 公司（35%），依預訂時程執行，於 1999 年 7 月 1 日合併完成。創下該產業史無前例的合併案。

整合後之資本結構由原先資本額新台幣壹仟萬元，透過增資的方式將四家公司之廠房（以購入成本加上銀行貸款之利率設算利息的金額購入）、機器設備（以估價方式共同協議取得共識金額），全部以增資方式併入個案公司，資本額增加到新台幣壹億柒仟萬元，U 木業有限公司合併後變更為 U 林業股份有限公司，股權之結構如下（表 3-3）：

表 3-3 U 林業股份有限公司 1999 年 7 月 1 日股權結構表

公司名稱	參與者	型態	股權	增資購入日
A 公司	林 XX、陳 X3	公司結構	15%	1999.04.01
B 公司	蕭 XX	第二代經營者	25%	1999.05.01
C 公司	王 XX	創辦人	15%	1999.06.01
D 公司	陳 X1、陳 X2	第二代經營者	35%	1999.07.01
個人投資	郭 XX	代理商	10%	1999.07.01

資料來源：個案公司提供，本研究整理。

### 個案公司合併後的組織規劃

第一階段（1999-2001）部門分工模式：

1、管理部：負責公司整體之營運管理涵蓋：

(1) 會計：會計帳務之處理與申報作業

(2) 財務：資金規劃與財務調度

(3) 總務：所有總務庶物用品之請採購處理（含列管列帳資產之管理）

(4) 人事：人員之招聘及出缺勤之管理

(5) 行政：負責公司制度與辦法之建立

(6) 採購：採購文件之處理與跟催

## 2、業務部：

銷售世界各地之針葉樹木材產品為主，做為國內家具、建築工程、室內裝潢、木屋建材、景觀建材及內外銷包裝、棧板用之材料，為下游木材加工業者提供各式各樣高品質及穩定之木材料源。依材料分組如下：

### (1) 工程材料組

提供木料之銷售外，亦提供木料使用上之相關諮詢服務與規劃設計實務，以期達到最全面性，最專業性的服務於各層次客戶。

在有限資源之下，如何創造無限可能，新的建材如何符合保育及資源永續經營條件，在有限南洋闊葉樹輸出及早期模主角材用料習慣為闊葉樹，如何改用產量較多北美針葉林的樹種之情況下，如何改變市場用料及推展新的用料方式及觀念解說，也是工程部極力發展工作事項。

銷售區域主要以當時國內內銷市場為主，銷售方向由中部向北、向南部方向發展，由西部向東部方向發展，目標成為台灣模板工程木材最大供應商。

### (2) 包裝材料組

木質包裝材料由於環保意識高漲，由原先南洋原始林演變為歐美人造林，再進而到發展出免煙燻熱處理之材料，一直持續跟隨市場演變的腳步，發展出一系列符合環保需求之包裝材料，以符合客戶需

求，並進而替客戶解決包裝材料上所面臨之種種外銷問題。

### (3) 建材材料組

提供木造景觀建材、木屋建材、遊具材料、裝潢建材、LVL 裝潢角材、WRC 側柏結構材、SPE 美杉結構材、土木工程材料、五金建材及各式防腐材 (CCA、ACQ) 含南方松防腐材、LVL 裝潢防腐角材等戶外防腐材、所涉範圍幾已包含日常生活所需的木材相關領域。

### (4) 家具材料組

應市場需求，提供適合之家具材料並不斷接受新的知識與觀念、強化人員素質、提升材料運用之能力，創造材料之附加價值，提升產品品質、達市場水準以上。

## 3、加工部：

負責業務單位收集市場資訊及接單生產之安排與執行。

產能：板材生產加工設備完善平均月產能 4,000m<sup>3</sup>、成品釘製棧板月產量 28,000 片~30,000 片。

品質：應市場需求，不斷接受新的知識與觀念、強化人員素質、提升產品品質達市場水準以上。

服務：機器設備齊全，提供最佳的加工環境；達到快速及優質的服務。

## 第二階段 (2001-2004) 擴展海外市場

歷經第一階段的分工與磨合後，相同的市場原本投入四個 1/3 的人力，整合後只需一個人力即可完成，所以成熟的人力資源，就能抽出作擴展海外市場的佈局。佈建時間如下：

#### 1、2001 年前進越南成立子公司

家具生產市場前進越南，材料商的服務跟進動機，促成境外公司的成立與越南銷售市場的開拓。

#### 2、2004 年前進大陸上海成立子公司

台灣市場穩定後，規模經濟的難以再突破，國外供應商對中國大陸的市場拓展，期待同文同種，又有合作基礎的信任，促成前進中國大陸的佈建。

#### 3、2007 年成立大陸華南及華北子公司

三年的中國市場經驗後，因經營上有區域距離大之市場資訊動態難度，所以分別成立華南木業及華北木業公司，讓在地經營，擴展到華南與華北為客戶提供更好的服務。

#### 4、2008 年整併大中華區由上海統籌，發揮經濟效益

華南木業及華北木業的成立，負責人員已經由台灣派遣人力轉由找尋有大陸工作經驗的台灣幹部擔任，運行一年多，發現文化上的差異已使在陸有工作經驗的伙伴在公司管理上有知行上的落差，致使將華南與華北之運作與管理由上海統一處理，管轄權由台灣總公司移轉到大陸區域。

第三階段（2005-2010）發展自有通路：

以台灣為探索市場，發展建材門市通路，行銷景觀與裝修材料，為公司擴增營業據點，讓扮演資源分配角色，更具成本效益之通路結構。

#### 第四階段（2010-至今）資源整合：

成立採購部門，投入並編置採購業務人力，朝向自主開發並掌握貨源的方向努力，期望為客戶找尋更具競爭力的材料，也為供應商之材料創造更好的價值條件，為公司利益相關人，皆能達到價值創新與利益分享的願景。

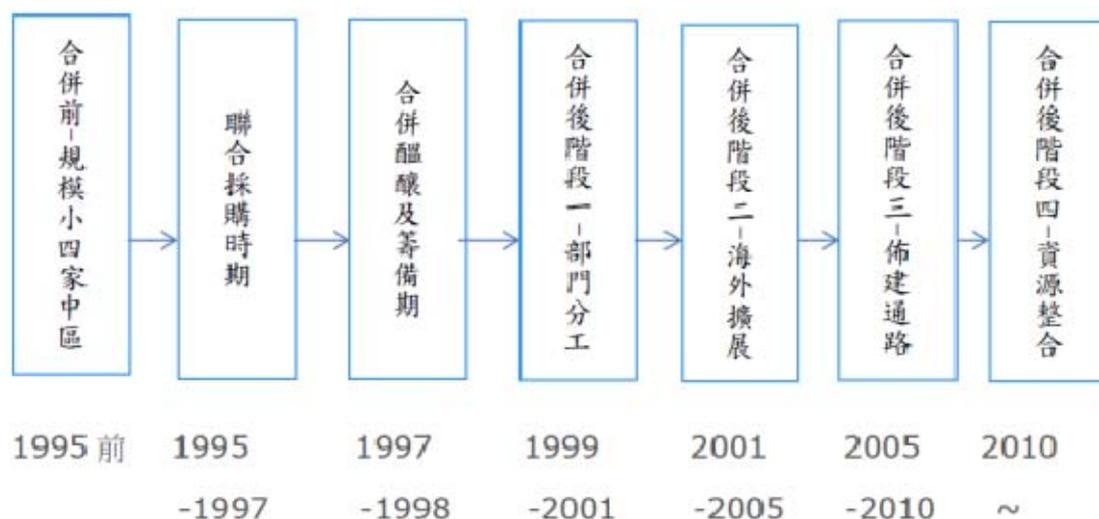


圖 3-1 U 公司沿革階段示意圖

表 3-4 U 公司重要歷程表

時間	異動事項
1995 年 05 月	成立「U 木業有限公司」，所在地設於台中縣梧棲鎮 XX 路 XX 號 1 樓，公司創始登記資本額為新台幣 1,000 萬元，開始從事進出口業務。
1999 年 01 月	變更公司組織為「U 林業股份有限公司」，並辦理現金增資，累計實收資本額新台幣 2,000 萬元。所在地遷移至彰化縣線西鄉彰濱工業區彰濱東八路 8 號。
1999 年 05 月	現金增資 1,500 萬元，累計實收資本額新台幣 3,500 萬元。
1999 年 06 月	現金增資 5,800 萬元，累計實收資本額新台幣 9,300 萬元。
1999 年 08 月	現金增資 7,700 萬元，累計實收資本額新台幣 17,000 萬元。
2003 年 12 月	董事會決議通過上櫃計劃【1200 專案】
2004 年 01 月	因應業務擴展，成立各事業部
2004 年 02 月	向投審會報備轉投資越南 XX 木業有限公司，跨足越南木業供銷體系，朝國際化的腳步邁進。
2004 年 03 月	成立知識庫建置小組
2004 年 07 月	向投審會報備轉投資 U 木業（上海）有限公司，跨足中國大陸木業供銷體系，朝國際化的腳步邁進。
2004 年 10 月	包裝事業部高雄岡山場開幕；細木事業部開發新產品 LVL 裝潢角材，並成功引進市場。
2004 年 12 月	現金增資 3,000 萬元，累計實收資本額新台幣 20,000 萬元。
2005 年 01 月	董事會通過投資北部棧板廠計劃
2005 年 04 月	北部棧板廠開幕

時間	異動事項
2005 年 04 月	木構事業部南投草屯門市開幕
2005 年 12 月	現金增資 1,500 萬元，累計實收資本額新台幣 21,500 萬元。
2006 年 01 月	因應業務發展，成立建材事業群，下轄結構事業部及裝潢事業部
2006 年 03 月	結構事業部高雄岡山門市籌備。
2006 年 05 月	核准股票補辦公開發行
2006 年 06 月	裝潢建材事業部桃園大園倉庫設立
2006 年 06 月	結構建材事業部新竹香山門市成立
2006 年 06 月	結構建材事業部高雄燕巢門市成立
2006 年 07 月	通過上櫃時程變更
2006 年 08 月	ERP 系統正式上線
2006 年 08 月	岡山與燕巢門市合併為「岡山門市」
2007 年 01 月	結構部與裝潢部合併為「五木綠建材」
2007 年 10 月	建材通路台南永康門市開幕
2008 年 06 月	建材通路桃園八德門市開幕
2010 年 04 月	向投審會核備間接投資大陸立川木業（太倉）有限公司

綜上，透過訪談及資料的收集得到：因貨源、市場重疊性高為競爭者的角色，又有主力產品與加工特性與人力資源上的差異，彼此間又存在著互補的功能。這樣的條件符合了水平整合的意含，符合價值網的分析競爭者合作的機會。

#### 第四節 個案公司水平整合綜效

##### 一、財務面：

表 3-5 合併前後營收、成本、費用及淨利狀況表 (單位：元)

年度	1996	1997	1998	1999
營業收入	475,740,000	494,770,000	507,140,000	644,677,297
營業成本	425,417,280	443,148,950	454,171,960	577,839,574
營業費用	31,398,840	32,599,860	33,640,300	44,836,718
營業淨利(淨損)	18,923,880	19,021,190	19,327,740	22,001,005
營業外收入及利益	356,805	371,079	335,278	923,514
營業外費用及損失	14,039,616	13,716,150	13,918,220	11,628,053
稅前淨利(淨損)	5,241,069	5,676,119	5,744,798	11,296,466

由表 3-5 中數據可見合併前之營收、成本、費用淨利皆呈變化不大趨勢，合併年度(1999)因整合四家公司的所有資源(廠房、機具設備、人力資源、供應商與客戶)，達到規模經濟所以達到營收顯著成長。在營業外收入部份也因匯兌利益而在數據呈現上有明顯的差異；營業外費用在銀行融資利息部份也得到了貢獻；稅前淨利的表現上也較合併前更好。各公司合併前之合併前後營收、成本、費用及淨利狀況如表 3-6~表 3-10。

表 3-6 A 公司合併前後營收、成本、費用及淨利狀況表 單位：元

年度	1996	1997	1998	1999
營業收入合計	79,290,000	82,460,000	84,520,000	26,250,000
營業成本	71,995,320	75,038,600	76,744,160	23,887,500
營業費用合計	5,550,300	4,947,600	5,493,800	1,785,000
營業淨利(淨損)	1,744,380	2,473,800	2,282,040	577,500
營業外收入及利益合計	7,929	8,246	8,452	2,625
營業外費用及損失合計	2,378,700	2,061,500	2,113,000	682,500
繼續營業部門稅前淨利(淨損)	- 626,391	420,546	177,492	- 102,375



表 3-7 B 公司合併前營收、成本、費用及淨利狀況表

單位：元

年度	1996	1997	1998	1999
營業收入合計	105,720,000	109,950,000	112,700,000	55,000,000
營業成本	94,302,240	98,405,250	100,979,200	49,280,000
營業費用合計	6,871,800	7,036,800	7,325,500	3,575,000
營業淨利(淨損)	4,545,960	4,507,950	4,395,300	2,145,000
營業外收入及利益合計	31,716	32,985	33,810	16,500
營業外費用及損失合計	2,643,000	2,748,750	2,817,500	1,375,000
繼續營業部門稅前淨利(淨損)	1,934,676	1,792,185	1,611,610	786,500



表 3-8 C 公司合併前營收、成本、費用及淨利狀況表

單位：元

年度	1996	1997	1998	1999
營業收入合計	79,290,000	82,460,000	84,520,000	26,250,000
營業成本	71,361,000	74,214,000	76,068,000	23,625,000
營業費用合計	5,233,140	5,442,360	5,493,800	1,732,500
營業淨利(淨損)	2,695,860	2,803,640	2,958,200	892,500
營業外收入及利益合計	63,432	65,968	67,616	21,000
營業外費用及損失合計	1,744,380	1,649,200	1,774,920	551,250
繼續營業部門稅前淨利(淨損)	1,014,912	1,220,408	1,250,896	362,250



表 3-9 D 公司合併前營收、成本、費用及淨利狀況表

單位：元

年度	1996	1997	1998	1999
營業收入合計	211,440,000	219,900,000	225,400,000	130,000,000
營業成本	187,758,720	195,491,100	200,380,600	115,440,000
營業費用合計	13,743,600	15,173,100	15,327,200	8,775,000
營業淨利(淨損)	9,937,680	9,235,800	9,692,200	5,785,000
營業外收入及利益合計	253,728	263,880	225,400	65,000
營業外費用及損失合計	7,273,536	7,256,700	7,212,800	4,290,000
繼續營業部門稅前淨利(淨損)	2,917,872	2,242,980	2,704,800	1,560,000



表 3-10 U 公司合併後營收、成本、費用及淨利狀況表

單位：元

年度	1996	1997	1998	1999
營業收入合計				407,177,297
營業成本				365,607,074
營業費用合計				28,969,218
營業淨利(淨損)				12,601,005
營業外收入及利益合計				818,389
營業外費用及損失合計				4,729,303
繼續營業部門稅前淨利(淨損)				8,690,091



表 3-11 合併前後營收、成本、費用 & 淨利比率表

年度	1996	1997	1998	1999
營業收入	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
營業成本	89.42%	89.57%	89.56%	88.91%
營業費用	6.60%	6.59%	6.63%	7.22%
營業淨利（淨損）	3.98%	3.84%	3.81%	3.87%
營業外收入及利益	0.08%	0.08%	0.07%	0.14%
營業外費用及損失	2.95%	2.77%	2.74%	1.60%
稅前淨利（淨損）	1.10%	1.15%	1.13%	2.42%

由表 3-11 可見合併後之營收因數據擴大、成本比率下降為規模經濟與供應端之議價能力上升之表現、營業費用比率上升為建構組織分工與投入更多之管理成本所致。業外收入來自匯兌利益，營業外費用的下降來自銀行的購料貸款利率的效益此二者皆為管理成本投入後的效果呈現。稅前淨利的表現上也因此提升了。

表 3-12 合併後營收、成本、費用及淨利狀況表

(單位：元)

年度	2000	2001	2002	2003	2004
營業收入	696,935,296	711,522,812	808,494,307	765,199,202	939,898,973
營業成本	596,136,551	616,484,855	709,995,870	681,560,746	757,012,818
營業費用	58,309,016	62,623,710	73,716,418	67,813,804	116,500,374
營業淨利(淨損)	42,489,729	32,414,247	24,782,019	15,824,652	66,385,781
營業外收入及利益	1,981,602	2,812,571	8,264,270	18,747,548	15,308,758
營業外費用及損失	37,718,187	27,926,333	19,846,389	18,730,252	18,306,535
稅前淨利(淨損)	6,753,144	7,300,485	13,199,900	15,841,948	63,388,004

由表 3-12 中可見合併後之營收、成本、費用皆呈上升趨勢，營業淨利的金額部份則於合併後第二年度(2000)，因為數據是整合後第一個完整年度，所以最為明顯成長；也因為啟動第二階段的海外擴張營業費用也同時增加；營業外收入與費用則來自利息費用與匯兌損失造成稅前淨利的大幅降低。2004 年度營收之成長快速是自合併後持續的培育人力及啟動上櫃 1200 專案的效益，伴隨的也因專案之啟動而需投入更多的高階人力與外部顧問而增加了營業費用。

表 3-13 合併後營收、成本、費用及淨利比率表

年度	2000	2001	2002	2003	2004
營業收入	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
營業成本	85.54%	86.64%	87.82%	89.07%	80.54%
營業費用	8.37%	8.80%	9.12%	8.86%	12.39%
營業淨利（淨損）	6.10%	4.56%	3.07%	2.07%	7.06%
營業外收入及利益	0.28%	0.40%	1.02%	2.45%	1.63%
營業外費用及損失	5.41%	3.92%	2.45%	2.45%	1.95%
稅前淨利（淨損）	0.97%	1.03%	1.63%	2.07%	6.74%

由表 3-13 可見合併後之營收因數據擴大、成本比率有下降為規模經濟與供應端之議價能力上升之表現、費用比率上升為建構組織分工與投入更多之管理成本所致。業外收入與費用則來自利息收入與費用與匯兌利益與損失。2004 年度營收之成長快速是因人力培育漸趨成熟，外加漸啟動上櫃 1200 專案的企圖心，相對伴隨的也因專案之啟動而需投入更多的高階人力與外部顧問而增加了的營業費用。

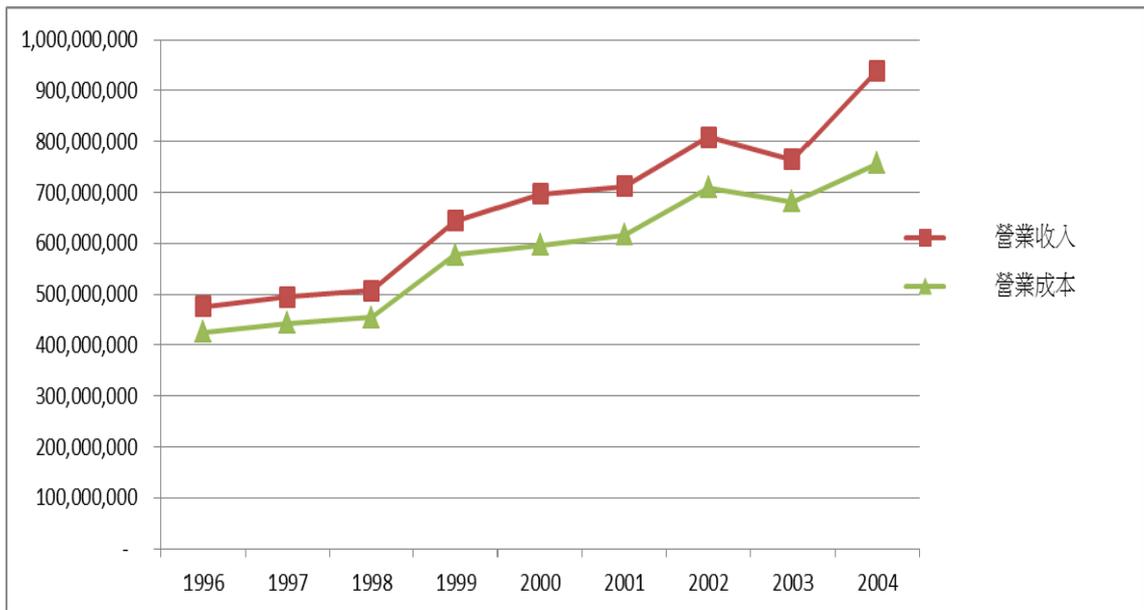


圖 3-2 U 公司整合前後營收、成本變化趨勢圖  
資料來源：個案公司提供，本研究整理

由圖 3-2 可見整合前後營收、成本變化的走勢狀況，合併前匯整四家公司之統計數據呈現平緩的向上走勢。在合併年度 1999 年上揚的幅度是十分顯著的，成本表現則在 2000 年才彰顯出來，主要原因是合併時將四家原有的存貨全部納入 U 公司，以原成本認列存貨。2003 年的營收下滑來自 SARS 及中美關係與台美關係及二岸關係的緊張的外部環境影響；同時穩合台灣經濟成長率下滑，是外在環境整體的影響。2004 年的營收大躍進也是受到台灣經濟成長的率影響。台灣經濟成長率與美金匯率狀況走勢(如圖 3-3)。

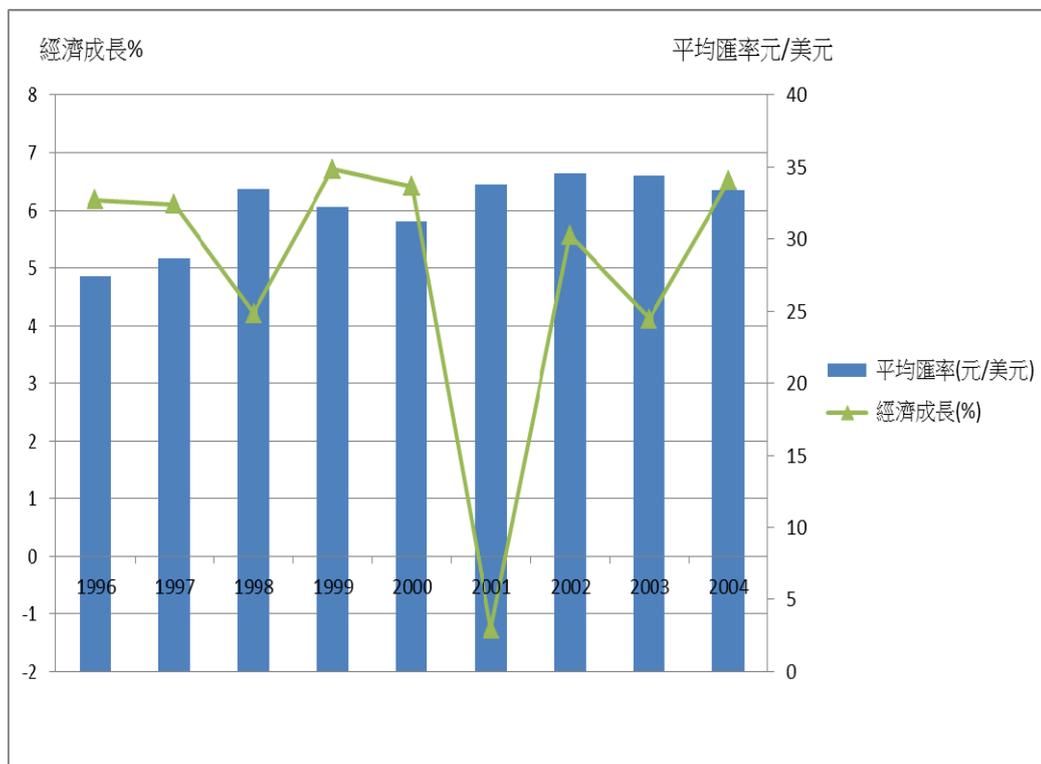


圖 3-3 台灣經濟成長率與美金匯率狀況走勢圖(1996-2004)

資料來源：中華民國統計資訊網，本研究整理

由圖 3-3 觀察匯率變化與台灣整體經濟成長率，於個案研究之資料期間之相關性，經研究發現 2003 年與 2004 年個案公司之營收成長趨勢與台灣總體經濟成長呈現正相關。

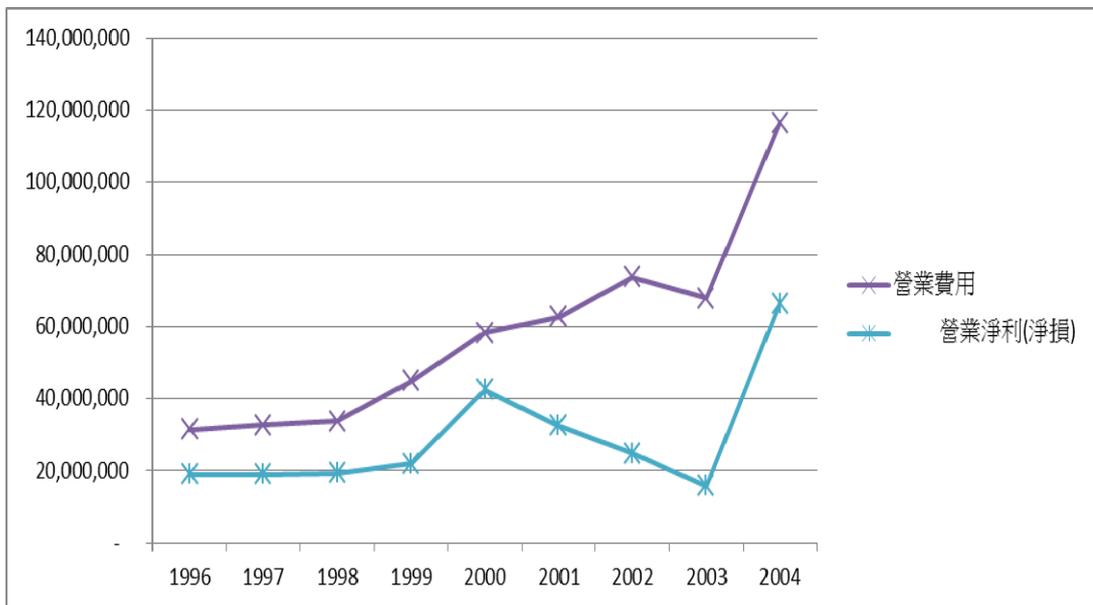


圖 3-4 U 公司整合前後營業費用、營業淨利趨勢圖  
資料來源：個案公司提供，本研究整理

由圖 3-4 看到合併前後的營業費用及營業淨利趨勢，顯而易見的是逐年攀升的營業費用，除 2003 年略為下降外，在 2004 年因啟動上市櫃的計劃更推升到沉重的新高。在營業淨利的部份自 2000 年起逐步下滑至 2004 年才反轉，原因來自以毛利率換來營收的擴大，以及營業費用的拉升造成連續三個年度的下降走勢。

## 二、非財務面：

在整合後積極佈建人力資源，陸續建立相關之制度及管理辦法，2002 年聘請外部顧問提供董事成員管理能力之訓練，並建立年度展望及事業計劃書之擬定，建立了定期檢視計劃與執行狀況之會議模式。2003 年建立了內部控制制度及各項作業管理辦法，讓組織之運作可以更加順利，風險規劃與因應較能掌控。2004 年成立了知識庫建置小組，委由外部顧問訓練內部儲備幹部人員，為培育人才並建立各項工作指導書為主要目的。對外部的服務與內部能力的提升具有相當之意義。

## 第肆章 結論與討論

本章分三節，第一節為研究發現；第二節研究貢獻；第三節為研究建議及結論。

### 第一節 研究發現

經過個案公司深入訪談關鍵人員及資料收集與文獻探討後發現：

一、個案水平整合的對象，符合了競合策略中價值網分析的競爭者與互補者角色的融合，說明如下：

1. A公司在資金面、貨源面較為不足；但在家具材料市場與經營管理能力上可以提供整合後B、C、D公司的互補功能。
2. B公司在資金面與建材景觀材料市場帶來整合後A、C公司的互補功能。
3. C公司在包裝材料市場與加工生產能力上提供整合後A、B公司的互補功能。
4. D公司在資金面與工程材料市場及整體銷售能力提供了A、B、C公司互補功能

二、水平整合過程中討論的議題蘊含了賽局理論的五要素的思維：

1. 參賽者 (Player)：由八家企業到四家企業，由利他到利己。
2. 附加價值 (Add Value)：資源整合，創造人與物的價值，找到彼此的互補。
3. 規則 (Rule)：權利平衡，整併公司最大利益考量，又不失。
4. 戰術 (Tactics)：以共議的方式，無退路的設計，同舟共濟理念。
5. 範圍 (Scope)：現在到未來，世代的擴張，談的是永續的發展。

三、水平整合後產生了企業成長策略中四大構面的價值，說明如下：

1. 財務構面：營收成長、銀行的融資能力增強、成本降低。
2. 顧客構面：多元(市場別)服務轉向專業(產品別)服務、貨源多元可為客戶帶來材料轉換與成本下降的機會。

3. 制度構面：因規模經濟有建立管理制度與內控規範之能力，對永續經營奠定了基礎。
4. 學習構面：人與事透過組織分工可以在每個領域獲得更好的成長。在最佳團隊人數的運作下，員工更有了升遷的機會，編置基礎幹部(5 課長、5 組長)，中階幹部(5 店長、4 副理)與部門主管(5 經理、1 廠長)，人才招募與留用在後勤單位更有明顯的呈現(平均年資 16 年)。台灣的中小企業不同規模分別採取不同的生存策略。透過水平整合可以達到資源擴張、產生規模經濟效益及減少重複資源浪費達到成本優勢。在人力資源上也可透過組織分工、人才培育來強企業競爭的軟實力更能有機會走向國際的市場。



## 第二節 研究貢獻

本論文之研究分析與論述後，所提供研究貢獻如下：

### 一、藉由個案四合一的水平整合案例，提供中小企業一個營運轉型的參考。

歷經這幾年的產業變動後與環境變遷後，U 公司能探索出適合自己生存與發展的方式而成為水平整合的案例，其整合過程中的思維與策略，均可提供木材產業及其他產業類似情形之企業體一個營運模式轉型的參考。

### 二、可將研究結果提供給個案公司，進一步評估整合之效益。

透過本研究，有機會深入訪談個案合併之關鍵人員，瞭解除了有當時經營上面臨的問題，更能以思考未來的瞻觀，用站在未來看現在的思維找到水平整合的一條路，也符合競合策略之運用，再次為學理提供一個實務案例而相互印證，藉本研究提供個案公司進一步評估整合之效益與擬定未來經營規劃之參考。

### 三、學術上較少出現四合一的水平整合案例，可供企業整合研究者之參考。

本研究是台灣木材產業唯一又是同一時期整合四家企業的案例，應對企業整合研究者具參考之意義。

### 第三節 研究建議及結論

本研究目的在於了解個案公司水平整合之動機、探討水平整合過程討論的議題與分析水平整合的綜效三個主軸。實際上探討的是為什麼要水平整合？如何整合？整合後有什麼綜效？探討的都是朝正向的角度去思考，然而實際的環境中，可控的因素往往不會是固定變數，動態的環境要有動態的思維與敏銳的應變能力。在資訊越來越透明，工具越來越多元的考驗下，如何更新自身的條件以應未來之需。

經由探討水平整合的過程中，分析歸納各種因素，相信所得的研究成果，將可對企業經營實務者提供更寬廣與深入的參考價值。經資料整理及分析後，僅就些淺見及建議如後：

#### 一、對個案公司

- (1) 財務規模擴大，資金操作必須嚴謹控管。  
透過本研究發現個案公司，因財務規模擴大，產生的業外收支在利息費用與匯兌損益是影響整體獲利或虧損的重要因子。
- (2) 完整的管理制度，落實監理、並因應環境的變化，調整組織運作。  
透過本研究發現個案公司，經營規模的改變在投入之管理成本上造成營業費用增加，在管理效益上是否具市場競爭力，建議訂定調整組織之指標，以因應環境變化維繫公司之健康體質。

#### 二、對後續研究

- (1) 經研究過程中得知，參與討論之北部四家企業最終未納入整合，若將參與整合與未整之企業發展狀況做出比較，或可是後續研究的課題之一。

(2) 與其他性質接近的產業整合案例做比較。



## 附錄

### 附錄一 訪談摘錄內容 (A 公司 負責人 林先生)

訪談人問：首先想請教您在合併之前，您所在公司之營運狀況？

受訪者答：A 公司成立於 1986 年，資本金 1000 萬另外 40 萬美金的信保資金是主要的營運資金，員工人數 6 名。1995 年遷廠到彰濱後增資到 2250 萬；員工人數 10 人。公司成立到 1987 年只有三年有發放小額的股利，材料專業不夠，規模又小，要獲利很不容易。因為是勤美投資的公司，所以在梧棲設有銑鐵廠就要我一起管理，銑鐵廠若有獲利就會撥紅利給我們公司。

訪談人問：併入 U 公司前您公司的組織與人力配置概況？

受訪者答：那時我是擔任公司負責人，業務部份還有一位陳先生處理，財務會計的部份有位吳小姐處理，還有請一個小姐幫忙接電話，開出貨單，整理帳務等等內勤工作的助理。生產的部份在梧棲時只有三個人，負責改料加工的工作。我是負責所有的工作，哪裡忙，就出現在哪裡，到了 1995 年遷廠到彰濱後現場人員增加到 7 人，所以總共 10 個人。

訪談人問：併入 U 公司前您公司的資產狀況如何？

受訪者答：公司成立的時候在梧棲，廠房是租來的，到了 1995 年才自己購置廠房。彰濱的土地是整筆標售的，當時公司沒能力買整筆，事先與 B 公司協調由 B 公司出面標購土地。並以 1/3 土地佔比的方式共同規劃建置新廠。待廠房建置完成後，進行分割購入廠房。就是後來合併以後納入公司的彰濱一廠的一部份。機器和設備的部份佔的比例不多。

訪談人問：併入 U 公司前供應商的家數和客戶數大致說明一下狀況？

受訪者答：那時的主要供應商差不多 5-7 家而已，客戶較零散，應該 25-30 家左右。

訪談人問：合併前三年的營業收入、營業成本、費用及業外收入與業外支出和稅前淨利是多少？

受訪者答：合併前三年差不多都在每個月 700 萬左右，成本都在九成以上。費用也維持在 6%至 7%之間，沒有什麼業外收入，業外支出應該 2%至 3%中間。所以變化不大，是不會虧錢，賺錢不容易。資料我再請大致提供給你。

訪談人問：當時在包裝、工程、景觀、家具材料的百分比情形如何？

受訪者答：65%是包裝材, 35%家具材。

訪談人問：您經營時面臨的最大挑戰是什麼？

受訪者答：資金不具規模，有市場，沒有資金來經營。

在貨源端，需求的材料都是供應端的副產品為主，供貨情形會隨著主產品產出率而影響出現無法正確掌控訂單的到貨狀況。在產業經驗不如同業接觸的久，也是經營上的挑戰。離鄉背景的工作，承擔公司的經營責任，沒有人能夠替代也是一項挑戰。

訪談人問：您考量合併之動機？

受訪者答：貨源的整合、客戶的共享、擴大市場基礎。找到可以互補又可以信任的合作對象。讓規模經濟可以帶來經營型態的改變，建立內控制度並加強管理過程、引進優秀的人才，透過培育來把產業的資訊能夠傳承下去，創造員工的機會，同時對股東也可以有好的回饋，更讓我可以不遠的將來可以無憂的退休。

訪談人問：水平整合的討論過程中，討論了哪些議題？

受訪者答：(1) 對象的評估：整合首先要找到適合又可以信任的對象，當時台灣以進口針葉樹為主要產品的公司北部有三家還有一位代理商，中部就我們四家，這些佔了 80%的市場。所以最初談的時候就找了這八個對象的主要負責人共同來思考整合的可能性。我們當初是以天龍八部來自稱。

(2) 在財務資源的部份：大家一起討論以目前的現有資源（廠房、機具、設備、供應商、客戶、員工、庫存）全部納入原來策略聯盟所成立的 U 公司。以增資的方式，依當時的營運規模

估算作為增資的額度。

(3) 資產的處理：A、B、D 公司，將現有位於彰濱線西廠房全數依購買價格與建廠成本外加銀行利息的支付作為增資購入的價格。C 公司位於大里的廠區則由透過市場估價的方式作為增資購入的價格。另外 D 公司豐原廠的部份涉及銀行貸款金額及市場價值很高的情形下，同意以銀行利息的部份作為合併後租賃該營運據點的租金費用。機具與設備部份因數字不大，所以就以大家討論認同的金額作為增資購入資產的價格。庫存的部份就依成本的方式核算納入存貨購買的價格，作為增資的額度入帳。所以就是以現有營運規模來增資而納入個案公司。至於最重要的人力資源的部份，就讓原來的公司結清其年資。重新以合併後的 U 公司進行聘任。期待的是人員的不流失。

(4) 組織分工：合併以後就不一樣了，有了經濟規模以後，管理就更重要了。當然合併起來的成員各有各的專長，把人擺到最能發揮的地方就是組織架構分工最為重要的事了。經過討論後一致通過決議由單一股權最大的蕭先生擔任第一任董事長，對外代表公司，營收規模最大的 D 公司陳 X 熙先生擔任總經理負責公司營運管理之執行。大里廠一樣由王先生擔任副總職務，負起大里廠最高主管的責任。D 公司的陳 X 裕先生擔任業務部副總，領軍業務團隊負責公司營收之責。A 公司的陳 X 光先生負責生產，擔任副總一職。我被推派最適管理部副總一職。負責公司制度建立及所有後勤工作之執行，包括財務、會計、總務行政、法務、資訊、採購行政。

(5) 願景規劃：整合最高指導原則就是願景的描繪，當時以市場佔有率為第一要務，透過市場佔有率可以掌握更強的市場狀況以及市場的了解程度會更深入。當然接下來的建立制度化的公司也是刻不容緩的事，透過這樣才能吸引到人才願意進來公司，公司也才能有機會永續發展下去。

訪談人問：合併後對公司之產生了哪些價值？

受訪者答：(1) 資金面：營運規模的改變加上廠房變多，銀行在長期貸款部份與購料貸款部份額度都變高了。

(2) 貨源面：合併後成了台灣最大的針葉樹板材進口商。在供應商的家數與議價能力提升了；所以採購成本

也有得到效益。

- (3) 市場面：客戶變多了營收成長了。
- (4) 專業面：透過組織分工的方式，可以把自己的強項得到更好的發揮，團隊的專業深度與廣度交叉學習都增強了。
- (5) 人才面：打破了家族式的經營，制度化及管理能力的重視對人才的引進，安排教育訓練等投資有著正面的價值



## 附錄二 訪談摘錄內容 (B 公司負責人 蕭先生)

訪談人問：首先想請教您在合併之前，您所在公司之營運狀況？

受訪者答：建新木業成立於 1969 年，由我父親創立的，我是第二代的經營者。我是在退伍之後回到家裡的公司工作，也曾一度自行開了二年的建材行，透過向盤商進貨的經驗與建材市場的實際操作讓我對建材行的生態及需求有了更深的了解，發現工廠可以將材料加工再交給盤商去銷售給建材行。這個經驗後來成為我回去接手家族事業，帶來經營上的大轉變（原來以南洋材生產裝潢角材為主，因貨源的日漸減少）。合併前公司資本額 500 萬。是在 1995 年遷廠到彰濱廠。

訪談人問：併入 U 公司前您公司的組織與人力配置概況？

受訪者答：那時我是擔任公司負責人，業務部份除了我之外，還有業務 1 名，財務會計的部份是我太太在處理，辦公室還請了一個小姐幫我太太處理一些內勤工作。生產的部份現場有一位幹部和 11 位員工負責改料與加工成品交建材行的工作。總共 16 個人。

訪談人問：併入 U 公司前您公司的資產狀況如何？

受訪者答：公司成立的時候在台中太平，廠房是自己的，為了進貨距離較近港口在同業的邀約下，共同到彰濱工業區-線西區標購了一筆土地 1995 年建置新廠房完成。並以約定的承諾將 1/3 土地佔比的方式分割成二筆。這就是後來合併以後納入公司的彰濱一廠的一部份。機器和設備的部份佔的比例不高。

訪談人問：併入 U 公司前供應商的家數和客戶數大致說明一下狀況？

受訪者答：那時的主要供應商差不多 5-7 家而已，客戶較零散，應該 25-30 家左右。

訪談人問：合併前三年的營業收入、營業成本、費用及業外收入與業外支出和稅前淨利是多少？

受訪者答：合併前三年差不多都在每個月 1000 萬左右，成本都在九成以

上。費用也維持在 6%至 7%之間，沒有什麼業外收入，業外支出應該 2%至 3%中間。所以變化不大，資料我再提供給你。

訪談人問：當時在包裝、工程、景觀、家具材料的百分比情形如何？

受訪者答：30%是包裝材，40%是建材材料，25%景觀材，5%家具材。

訪談人問：您經營時面臨的最大挑戰是什麼？

受訪者答：校長兼工友，規模性不足，家族型公司沒有什麼制度可言，雖然資金面沒有什麼短缺，但人力資源是一個問題，建材景觀為主，其他部份較少。所以如果要好好經營下次就是要克服人才的進入以及制度的建立，這樣人才也才有機會留下來發展。

訪談人問：您考量合併之動機？

受訪者答：主要考量的因素是經營型態的改變，想把公司變成有制度又能具備規模的企業，這樣才會有效率又有競爭力。對人才的招募也會比較有機會找到優秀的人進來，公司也才能提供舞台讓他們去發展。我想這樣就比較有機會一直經營下去。

訪談人問：水平整合過程中討論了哪些議題？

受訪者答：(1) 對象的選擇：以針葉樹為主要產品為首要考量的因素，理念相同也是基本條件，還有其他客觀條件不要差太多。

(2) 財務的資源：財務是很重要的一件事，要規劃未來的路就要思考能有多少錢，能做多少事。當然最後就是以目前現有的狀況來評估了。

(3) 資產的處理：以現有的廠房、機具設備、庫存、人員、廠商、客戶都全部納入合併。人的部份以新人的方式聘任，年資全數由原公司結清。機具設備價值都不是很高，所以就依市場行情提出來討論後決定。庫存的部份就以採購成本價格與重置成本孰低法計算。

(4) 組織的分工：大家一起討論應朝正規組織架構去思考，先把組織架構勾勒出來，董事會成員以出資比例每家至少各佔一席為原則，A 公司、B 公司、C 公司各一席；D 為最大股權佔二席。董事長、總經理、管理部、生產部、業務部、大里廠，每個位子好像都有最適人選，所以也沒有爭議的名單出爐了。

我擔任第一任董事長，對外代表公司，D公司陳X熙先生擔任總經理負責公司營運管理之執行。大里廠C公司王X池先生擔任副總職務，負起大里廠生產管理的責任。D公司的陳X裕先生擔任業務部副總，負責公司營收之責。A公司的陳X光先生擔任彰濱廠生產部副總。管理部副總由A公司的林X鈺先生擔任。負責公司制度建立及所有後勤工作之執行，包括財務、會計、總務行政、法務、資訊、採購行政。

訪談人問：合併後對公司之產生了哪些價值？

受訪者答：整合之後很多東西都不一樣了，包括廠房、機具、股東、員工、供應商、客戶、庫存等都變得比以前有規模了。有規模就比較能創造價值。在財務面：透過銀行融資資金來源比以前充裕、在貨源面：供應商也更加重視了，所以議價能力自然提升。在市場面：營收的成長與客戶數的增加及產品服務多元化都朝正向發展。在專業面：產業訊息來自供貨端、客戶端、內部及外部，因為有規模了自然就會投入心力重視。在人才面：有規模化就會吸引較有能力的人進來，對人才招募與留用都是比較好的。

### 附錄三 訪談摘錄內容 (C 公司負責人 王先生)

訪談人問：首先想請教您在合併之前，您所在公司之營運狀況？

受訪者答：我是在 1973 年以新台幣三萬元自行創業的。

剛開始以買舊木料拆解後作為釘製包裝箱為主要營業項目，營收小，沒有利潤。

再來就想來製材，所以就買馬來西亞原木來自行加工做為釘製木箱的材料，期待能賺錢。結果還是無法賺錢。

接著在經營木箱釘製的接單過程中，經由秋季貿易公司（提供花園工具到美國賣場的包裝需求）的下單，並提供台北一家製材所的供料（加拿大材白身木料），才開始接觸到進口材料的代理商 E 公司的溫先生，當時在 G 公司（台北同業）租屋，進了批 50 立方米的原木，以每米加價 3 元出售給我，付款條件是生產後出售再付款。自此開啟了使用進口材料的階段，為了採購進口材料，就向合庫申請額度，學著自行開狀來採購材料，再委託製材來提供釘製包裝箱的材料並把部份的製品材賣給同業加工廠，從這個階段開始才有賺到錢。

訪談人問：併入 U 公司前您公司的組織與人力配置概況？

受訪者答：那時生意都是我自己接的，財務的部份我太太在處理，還有請一個小姐幫忙接電話，開出貨單，整理帳務等等內勤工作。生產的部份就請一位現場幹部外加 11 個工人負責改料，釘棧板，還有外銷的包裝木箱。所以總共差不多 15 個人。

訪談人問：併入 U 公司前您公司的資產狀況如何？

受訪者答：那時廠房有二處，一個自己買的就是後來合併以後納入公司的大里廠。另外一處是租來的，就在自己工廠旁邊而已主要是用來放材料的。機器和設備的部份差不多佔資本額的 20% 就是 200 萬左右。

訪談人問：併入 U 公司前供應商的家數和客戶數大致說明一下狀況？

受訪者答：那時的主要供應商差不多四個而已，客戶較多一些應該 40 家。

訪談人問：合併前材料在包裝、工程、景觀、家具材料的百分比情形如何？

受訪者答：合併前我全部都是包裝材，因為我一個月差不多要釘 100 個包裝箱，還賣一些進口的原木委外加工後的板材給加工廠同業。所以全部以包裝材料，材料買賣佔 80%，加工生產的部份佔 20%。

訪談人問：合併前三年的營業收入、營業成本、費用及業外收入與業外支出和稅前淨利是多少？

受訪者答：合併前三年差不多都在每個月 1000 萬左右，成本都在九成上下。費用也維持在 6%至 7%之間，沒有什麼業外收入，業外支出應該 2%至 3%中間。所以變化不大，是不會虧錢，賺錢不容易。資料我再請我太太提供給你。

訪談人問：您經營時面臨的最大挑戰是什麼？

受訪者答：營收小，沒有經濟規模。又因為自己沒讀什麼書，買木材、賣木材、加工木材是沒有什麼問題。但是要如何經營管理讓一家公司，自己知道要突破是很大的困難。

訪談人問：您考量合併之動機？

受訪者答：因為自己知道經營上的困難點，所以有機會借用別人的管理長處來讓公司比較有機會做久一點，又想到孩子未來會不會想要經營這個行業？也是考量的一個因素。同時也考量到合併起來力量為大一點，成本的降低、市場的擴大、還有學習公司的制度化與管理經營的能力是當初會想要合併的主要因素。

訪談人問：水平整合的討論過程中，討論了哪些議題？

受訪者答：當初大家在談的時候，首先就是中北部以針葉樹為主要產品的公司為考量對象：因為這個部份才是我們集結起來有力量在採購段與市場面整合的價值。第二個部份就是財務狀況與規模也要相當：這樣合起來應該比較洽當些，表達意見的時候立場也比較合宜。第三個部份合併起來資產要如何計算：當時三家的新廠都設在彰濱，購買的時間也差不多，建廠房的時候也是聯合發包所以成本都很清楚，只有我的廠房是依照市場行情估算進來的，估了 1100 萬但是我繳了 300 萬左右的增值稅。要合作就不要計較太多。機器的部份其實價值都不高，所以大家就

以行情差不多算一算。庫存的部份就用採購價格認列進來，反正大家的成本都相差不多。第四個部份就是合併起來組織要如何架設與分工：人的部份因為每一家公司成立的時間與人員年資不同，所以各自結清年資重新聘用的方式把所有人員納入新公司，重新規劃組織人力，用比較客觀的方式來討論並安排人事分工。第五個部份就是合併起來要如何走下去：就是他們說的願景的規劃了，合併的優點和缺點差不多大家都知道了。第一階段準備用三年的時間來磨合，建立制度，規劃內控，讓合併後的公司可以變得更有資源，更有能力可以好好經營下去。大家一起把市場做大一點就對了。

訪談人問：合併後對公司之產生了哪些價值？

受訪者答：價值就是資源變多了，人也變多了。

供應商也開始重視我們了，除了增加了採購上的議價能力，同時國外針葉樹的其他貨源也想利用我們在台灣的規模來推廣產品。客戶端因為整合後產品更多元，材料的來源也多，可以提供的專業資訊也增加了，所以服務的方式也提升了。

規模經濟的人力配置就產生了聚焦的效果，專業度自然就提升了。人員的價值也因為組織的分工歸屬在最強的領域，所以對公司的講就有機會比同業強一點，同時在內部的溝通與交流中，每個人在廣度部份也增加了。

在財務部份，也因為合併後資本與營運規模帶來的銀行長期貸款的增加，制度化的管理模式建立與財務資訊的透明更帶來銀行購料貸款額度的增加。這個部份財務報表上應該可以找到證明。

在人才培育的部份，因為公司規模逐漸擴大以及制度與內控的建立，在人員進用上有很大的幫助。還有產業知名度的部份我想這個價值就不知道如何衡量了。

#### 附錄四 訪談摘錄內容 (D 公司經營者 陳 X 熙 先生)

訪談人問：首先想請教您在合併之前，您所在公司之營運狀況？

受訪者答：永豐源木業成立於 1967 年，由我祖父和父親共同創立的，豐原臨近的八仙山林場是日據時代的三大林場，國民政府來台之後大雪山林場都是形成製材產業與木工機具發展的主要因素。我是第二代的經營者，由製材所（原木加工）轉變為板材進口與加工的型態。合併前公司資本額 1000 萬。有一個廠在豐原，一個倉在彰濱（1995 年新設的）。

訪談人問：併入 U 公司前您公司的組織與人力配置概況？

受訪者答：當時公司經營是由我和弟弟一起經營的，業務部份除了我們兄弟外還有 2 名員工，分別負責包裝與景觀材料市場，採購管理由我負責，生產與銷售以弟弟為主。內勤人員有 3 名，分別負責財務會計、業務行政及進出口文件的工作。生產的部份總共約 20 個工人負責改料，所以總共 27 名員工。

訪談人問：併入 U 公司前您公司的資產狀況如何？

受訪者答：那時廠房有二處，豐原的廠房是早期祖、父親時代留下來的，另一個是 1995 年為了增家倉容標購後建廠的。彰濱廠合併以後納入公司的成為彰濱二廠。機器和設備的部份應在 800 萬左右。

訪談人問：併入 U 公司前供應商的家數和客戶數大致說明一下狀況？

受訪者答：那時的主要供應商差不多 20 個左右，客戶數應 80 家附近。

訪談人問：合併前三年的營業收入、營業成本、費用及業外收入與業外支出和稅前淨利是多少？

受訪者答：合併前三年差不多都在每個月 2000 萬左右，成本都在接近九成附近。費用也維持在 6%-7% 之間，沒有什麼業外收入，業外支出應該 3% 至 3.5% 中間。變化不大資料我再提供給你。

訪談人問：當時在包裝、工程、景觀、家具材料的百分比情形如何？

受訪者答：60%是包裝材料，20%是工程材料，5%是建材材料，10%景觀材料，5%家具材料。

訪談人問：您經營時面臨的最大挑戰是什麼？

受訪者答：主要是在市場佔有率不夠大，對市場的主導權還要再增強，也才能讓當時的優勢持續下去。在管理制度面也是中小企業很大的困難點，加上家族型中小企業其實進外部人才的進用不容易。要想讓企業持續就要考量到未來的變化，所以居安思危是當時比較大的挑戰。

訪談人問：您考量合併之動機？

受訪者答：合併的動機來自前面講的挑戰，想改變未來的命運。思考有什麼方法可以改變？如果讓市場佔有率變高，自然就會有主導市場的機會。透過經營型態的改變，就會有機會把外部的人才引進。管理制度的建立與經營型態的改變都是管理過程中比較有效的工具。我想正式的組織架構與制度化會是可以累積並持續優勢的好方法，所以就朝著這個方向來努力，這應該是合併的動機。

訪談人問：水平整合的討論過程中，討論了哪些議題？

受訪者答：討論的主要議題大致上分為：

- (1) 合併的價值：先把大家的想法先整合一下，腦力激盪一下看看是不是真的值得合併。想到合併後廠房增加、機具增加、庫存多元且增加、人員增加、客戶匯集、廠商匯集等資源的集結。應會是 $1+1>2$ 的結果。
- (2) 財務規劃：要合作就把現有的狀況整合起來做看看，規模大和小就別算太清楚，就像當初策略聯盟的時候一樣，把市場看成大家一起的，合併只是讓公司變成真正是一起的。
- (3) 資產處理：討論時因三家的新廠都設在彰濱，購買的時間也差不多，建廠房的時候也是聯合發包所以成本都很清楚，除了D公司的廠房是依照市場行情估算進來的，所以就依成本的方式計算，討論後就定案了。機器與設備的部

份就依現在市場上可以售得的價格來計算，這樣可以讓公司的資產比較合理認列。庫存的部份就以成本與市價孰低法計算，這樣比較不會有爭議，也符合會計的保守原則。人的部份因為每一家公司成立的時間與人員年資不同，結清年資重新聘用是最好的方式。

- (4) 組織的架設與分工：就以正式的組織來規劃安排，這個部份好像不用特別費心，好像每個人都有最適的組織定位，可以發揮個性上的強項。
- (5) 未來的方向：合併的優點和缺點第一個主題就討論了，大家的目標就是做台灣最大的木材供應商。。

訪談人問：合併後對公司之產生了哪些價值？

受訪者答：談到價值我想就幾個方面來談：

- (1) 供應面：合併讓供應商重視我們，有助於採購的議價能力，以針葉樹為主的貨源也會找我們在台灣推廣產品。
- (2) 客戶面：整合後產品更多元，材料的來源也多，專人專業的服務，可以提供的資訊就更完整。
- (3) 人才面：規模擴大後，事情自然變多了。人力的需求會因為有規模而找到比較好的人才進來。另外在組織竹的溝通與交流中，每個人可以接收到的訊息也多元。所以對員工與公司都是好事，發展中的企業同時也提供了升遷的平台可以把好的人才留下來。
- (4) 財務面：合併後資本與營運規模帶來的銀行長期貸款的增加，制度化的管理模式建立與財務資訊的透明更帶來銀行購料貸款額度的增加。這個部份財務報表上應該可以找到證明。
- (5) 制度面：規模變大就需要好好管理，所以自然而然的就會好好設計一套行得通的管理制度和辦法，我們借用 A 公司的林先生學識與經驗豐富外加人脈等外部資源來協助我們建立了管理的內控制度，朝向正式組織的經營模式。這個部份在人才的留用上也是提供了很好的貢獻。
- (6) 其他面：無形的資產就是產業的影響度，這個部份很難描述，但真的是在會帶給公司好的影響。

## 參考文獻

### 中文文獻

方至民，2014，策略管理概論：應用導向，前程文化

中衛發展中心產業經營部，2010，協同設計應用實務：營運模式創新的秘笈，台北：中衛出版社。

王士君、高群、王丹，2001，城市相互作用關係的一種新模式—近域城市整合研究，地理科學，第6期（12月）：558-563。

王志倫，2009，企業動態競合策略之模擬分析，國立高雄第一科技大學運籌管理系碩士論文。

王美智，2010，水平整合對製程創新與威嚇效果之探討，東海大學國際貿易研究所碩士論文。

王振寰、溫肇東，2011，家族企業還重要嗎？台北：巨流圖書公司。

王義仲，2009，國產木材產銷分析研究，行政院農業委員會林務局 98 年委託研究（辦理）計畫期末報告書。

王義仲，柯澍馨，林俊成，2012，台灣木材產業採購決策之研究，台灣木業科業 27 卷 4 期。

王纓，2010，對 IFERA 主席 Panikkos Zata 專訪，網址：

<http://big5.ifeng.com/gate/big5/finance.ifeng.com/leadership/cygc/20100514/2188408.shtml>。

方至民，2014，策略管理概論：應用導向 (2/e)，台北：前程文化出版。

台經院產經資料庫，2002，林業基本資料。

江國棟，1998，水平結合之福利分析，國立中央大學產學經濟研究所碩士論文。

吳思華，2000，策略九說 (三版)，台北：臉譜文化出版社。

李振昆，2007，策略聯盟探討與個案分析，國立清華大學高階經營管理碩士在職專班論文。

李禮仲、鄧哲偉，2002，公司治理對家族企業的效益，財團法人國家政策研究基金會。

杜英宗，2015，用併購讓經營更卓越：就算爬窗也要聽的課，台北：天下雜誌股份有限公司。

周旭華譯，1998，競爭策略：產業環境及競爭者分析 (Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, Porter, M. E. 原著)，台北：天下文化出版。

吳安妮 (2010)。平衡計分卡新版專文導讀：平衡計分卡之發展歷程及其角色。臺北：臉譜。

林佑軒，2009，台灣家族企業績效之後設分析，國立政治大學企業管理研究所學位論文。

林哲瑋，2004，林業及伐木業基本資料，台經院產經資料庫。

林進富，1999，公司併購教戰守則，聯經出版公司，台北市。

林隆儀，2007，水平整合是擴大經營規模的途徑，工商時報：2007/06/15。

胡瑋珊譯；Robert Axelrod 原著，2010，合作的競化，台北：大塊文化出版股份有限公司。

姚鶴年，2009，林業史，台灣大百科全書。

徐彬，2000，企業併購後的整合與協同，湖北工學院社會科學系學習與探索第4期：30-34。

莊立民、王鼎銘合譯；Robert Y. Cavana、Brian L. Delahaye、Uma Sekaran 原著，2007，企業研究方法：質性與量化方法之運用，台北：雙葉書廊有限公司。

莊蕎安，2006，賽局理論的經營智慧—價值導向的策略規畫，會計研究月刊 252期：118。

莊春發、范建得，1992，公平交易法系列叢書(1)獨占聯合市場力量之管理，台北新建公司。

許恩得、陳遵行，2011，企業價值網整合：模型與經驗，中山管理評論，第十九卷第四期（12月）：875-908。

許恩得譯；布蘭登伯格(Adam M. Brandenburger)與奈勒波夫(Barry J. Nalebuff)著，2008，競合策略，台北：台灣培生教育出版股份有限公司。

陳玉芳（2003），〈以平衡計分卡架構探討我國資訊電子業企業價值之影響因素〉，國立政治大學會計學研究所未出版之碩士論文。

陳明璋(1990)，企業贏的策略：掌握成功的四項關鍵：經理人、接棒、轉型、創新，台北：遠流出版社。

- 陳儀譯，2002，企業併購：全方位評估並掌握當前 M&A 環境 (Mergers and Acquisitions)，台北：美商麥格羅·希爾國際股份有限公司台灣分公司。
- 陳曉開譯，2004，詹姆斯.萊禮 (James B. Rieley) 著；組織變革 10 解，台北：台灣培生教育出版股份有限公司。
- 陳麗琴、陳溢宏、林俊成，2012，以實體材積當量估算臺灣地區木質材料需求量，林業研究專訊，第 19 卷第 5 期：50-53。
- 陳麗琴、塗三賢、吳萬益、林俊成，《臺灣地區林業經濟統計資料彙編》，林業叢刊第 94 號，臺北：臺灣省林業試驗所，1998 年。
- 項保華、殷瑾，2001，購併後整合模式選擇和對策研究，浙江大學管理學院《中國軟科學》，第 4 期：56-59。
- 程智勇，2015，成長策略分析：半導體設備供應商 U 公司個案研究，國立清華大學高階經營管理碩士論文。
- 葉銀華，1999，家族控股集團、核心企業與報酬互動之研究—台灣與香港證券市場之比較，管理評論，第 18 卷第 2 期：59-86。
- 趙宗鋒，2009，企業中層管理實用培訓教材，臺北：中國水利水電出版社。
- 潘志偉 (2002)，〈新興財務績效指標與非財務資訊之價值攸關性——以台灣上市上櫃資訊電子公司為實證研究對象〉，國立台灣科技大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 簡兆權、劉益、李垣，1997，基於核心能力的柔性競爭戰略初探，西安交通大學學報：社會科學版第 2 期：46-50。

## 網站資料

中央通訊社

[http://www.cna.com.tw/news/firstnews/201605260351-1.aspx?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+cnaFirstNews+%28Central+News+Agency+%7C+BreakingNews%29](http://www.cna.com.tw/news/firstnews/201605260351-1.aspx?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+cnaFirstNews+%28Central+News+Agency+%7C+BreakingNews%29)

中華民國統計資訊網

[http://statdb.dgbas.gov.tw/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=NA8101A1A&ti=%B0%EA%A5%C1%A9%D2%B1o%B2%CE%ADp%B1`%A5%CE%B8%EA%AE%C6\(2008SNA\)-%A6~&path=../PXfile/NationalIncome/&lang=9&strList=L](http://statdb.dgbas.gov.tw/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=NA8101A1A&ti=%B0%EA%A5%C1%A9%D2%B1o%B2%CE%ADp%B1`%A5%CE%B8%EA%AE%C6(2008SNA)-%A6~&path=../PXfile/NationalIncome/&lang=9&strList=L)

天空部落

<https://kmichelleedu.tian.yam.com/posts/16638485>

台灣大百科全書

<http://nrch.culture.tw/twpedia.aspx?id=1700>

正昌製材有限公司

<http://www.wood.jen.com.tw/fengxi/front/bin/home.phtml>

永在林業生產合作社

<https://www.facebook.com/yongzaiforestry/>

全國商工行政服務入口網

<http://gcis.nat.gov.tw/mainNew/subclassNAction.do?method=getFile&pk=126>

永泰林業生產合作社

<http://www.hsinchu.gov.tw/zh-tw/Event/NewsDetail/31980>

李根政部落格

[http://leekc-95kh.blogspot.tw/2016/07/blog-post\\_20.html](http://leekc-95kh.blogspot.tw/2016/07/blog-post_20.html)

<http://leekc-95kh.blogspot.tw/2016/07/blog-post.html>

行政院農業委員會林務局林業統計年報

<http://www.forest.gov.tw/0000574>

哈佛雜誌

[https://www.hbrtaiwan.com/article\\_content\\_AR0001344.html](https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0001344.html)

通越集團

[http://www.tsvwood.com/mainTW/?RQ\\_ID=cGFnZT1hYm91dFVz&wood=5](http://www.tsvwood.com/mainTW/?RQ_ID=cGFnZT1hYm91dFVz&wood=5)

資本實驗室

[http://www.coinsay.com/doc/2014-global\\_venture\\_capital\\_&\\_trends\\_report.pdf](http://www.coinsay.com/doc/2014-global_venture_capital_&_trends_report.pdf)

維基百科

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%8D%81%E5%A4%A7%E5%BB%BA%E8%A8%AD>

數位時代

<https://www.bnext.com.tw/article/39103/BN-2016-04-02-163202-38>

德豐木業股份有限公司

<http://www.tefeng.com.tw/#>

興安夾板企業有限公司

[http://www.shenan.com.tw/core\\_c.html](http://www.shenan.com.tw/core_c.html)

鴻海網站

<http://www.foxconn.com.tw/GroupProfile/CompanyMilestones.html>

<http://www.foxconn.com.tw/GroupProfile/CompetitiveAdvantages.html>

Global and regional M&A : Q1-Q4 2016

[http://iichina.com/uploads/soft/170111/1\\_0936161931.pdf](http://iichina.com/uploads/soft/170111/1_0936161931.pdf)

## 英文文獻

- Barbara, B. & Philippe, H. 1994. Toward a definition of corporate transformation, *Sloan Management Review* Vol.35, No.3 : 101-106.
- Bibeault, B. D. 1982. Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners, Boston : McGraw-Hill Book Company.
- Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J. 1996. The right game : Use game theory to shape strategy. *Journal of Harvard Business Review*, 73 (4) : 57-71.
- Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, Melissa A. Schilling 2014. Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach, Australia : South-Western,
- David, F. R. 2004. Strategic Management : Concepts and Cases, 10e, Saddle-River : Prentice Hall.
- Fletcher, H. D., & Smith D. B. 2004. Managing for value: Developing a performance measurement system integrating EVA and the BSC in strategic planning. *Journal of Business Strategies*, 21(spring) : 1-17.
- Gao, J., Lee, J. D., & Zhang, Y. 2006. A dynamic model of interaction between reliance on automation and cooperation in multioperator multiautomation situations. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 36 : 511-526.
- Hill, C. W. L., and G. R. Jones 2007. Strategic Management Theory : An Integrated Approach, 7e, Boston : Houghton Mifflin Company.

Hill & Jones 1971. Ch9: Corporate-Level Strategy:Horizontal Integration, Vertical Integration and Strategic, 302~330.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1992. The balances scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(Jan-Feb) : 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1996. The balances scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.

Kaplan, R S., & Norton, D. P. 2002. The balances scorecard : Translating strategy into action. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ketchen D, Snow C, Hoover V. 2004. Research on competitive dynamics: recent accomplishments and future challenges. Journal of Management 30: 779-804.

Maisel, L. S. 1992. Performance measurement: The balanced scorecard approach. Journal of Cost Management, 6(2), 47-52.

