

第壹章：緒論

第一節：研究動機

2001年9月4日HP（惠普電腦）的執行長 Carly Fiorina 宣佈將以 250 億美元價格收購 Compaq（康柏電腦），這樁購併案不但金額上是電腦業過去最大的一筆交易的兩倍，而且也是惠普公司六十三年歷史中最重要的一樁買賣。HP 和 Compaq 合併後，將成為全世界第二大及名符其實的「日不落」電腦公司。合併後，這兩家公司過去四季以來的營收總合為 874 億美元，僅次於 IBM。

購併案完成前，贊成及反對雙方的攻防之中，在全球的科技產業都投下極大的漣漪。

贊成的意見總括有：

- 購併案將會帶來巨大的成本結餘，以 2003 年會計年度而言，會省下二十億美元，以後每年更會結餘二十五億美元
- 購併案將會使惠普在個人電腦上保持較大的市佔率及領先地位
- 康柏電腦擁有具攻擊力的銷售團隊，更廣大的客戶基礎及更快速的決策過程
- 購併案成功後，將向更少的供應商採購更大量的零組件，有助於直接採購成本的降低

反對的意見總括有：

- 產品線重疊部份將需選擇，在汰弱留強的過程中，客戶將大量流失
- 兩家公司重疊過大，沒有互補效益
- 合併後 PC 市佔率雖成為第一，是否就可以以成本降低的優勢挑戰戴爾電腦直銷模式，令人生疑？
- 新惠普會喪失高技術層次和高獲利的高階電腦合約，而轉戰割喉戰最慘烈的個人電腦業務上
- 「HP WAY」的文化氣息淪落

在歷時八個月的種種法律規定的購併程序完成後，終於「新惠普」於 2002 年 5 月 7 日正式生效，新惠普共分為四大事業群：ESG（企業系統事業群）、PSG（個人系統事業群）、IPG（影像及印表機事業群）及 HPS（惠普服務事業群）。在合併即將屆滿二年

的前夕，讓我們將新惠普的改變用量化的數字及學理的策略和架構來探討，並思考這宗水平式型態的合併案是否真具有合併綜效。

本研究係以惠普台灣分公司 ESG（企業系統事業群）中，其中一項產品「工業標準伺服器」事業為個案的研究，探討惠普及康柏兩家公司合併前後，此產品事業部的公司組織及營運策略。藉由探討策略的三構面：(1)營運範疇(2)核心資源(3)關係網路，以及運用策略九說中「四競技場」的分析架構：(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，了解合併前後三家公司在經營此事業的不同處，並對關連性問題提出建議。期望本研究對同質性公司想要從事水平型態企業購併時，有所助益。

第二節：研究目的

一般對於企業的經營研究，通常比較著重於對過去成功或失敗案例的評析，透過學理的架構，提出導致結果或改善結果可行的方案。相對的，對於一個正在合併及改造中的企業要如何累積核心資源及培養組織能耐的課題，則較少有相關的實例探討。

在 2002 年，惠普及康柏的合併是電腦界中的大事。贊成及反對合併的雙方並不因法院裁定此合併案生效而終止，看戲的人潮反而有增無減。本研究嚐試將合併前後三家公司的變化，利用學校老師指導的理論架構延展開來，對於營運範疇、核心資源與關係網路等三構面相互影響，提出實例的討論。

本研究藉由合併前後台灣惠普及康柏公司在工業標準伺服器事業，實際的營運操作與企業體合併前後營運範疇、核心資源及關係網路的實務經驗和理論來比對印證。

希望本研究三點主要研究目的，對於同質性企業合併時，可以提供有意義參考的價值：

- 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。

藉由本研究的結果，對於想進行同質性企業購併的讀者，可以找到更有意義的啟發，乃至於利用更短的學習曲線，創造合併後的獲利契機。

第三節：論文章節組織

