

第參章：研究架構與方法

本章主要目的在介紹作者背景及說明如何進行本研究，提出整體研究架構、研究方法與流程，並且對本研究所遇到的限制提出說明。

第一節：作者背景及研究架構

一．作者背景

本研究作者為現任台灣惠普工業標準伺服器事業處(Industry Standard Servers Group)負責人，ISSG 隸屬於企業系統事業群下。ISS 系列產品採用開放標準，運用於需求多元性的環境，並運用經銷與直銷的銷售模式，將產品銷售至終端客戶。另作者在擔任現職前，在合併前的康柏公司擔任配銷商及加值型經銷商的經銷業務部業務協理，充份了解「工業標準伺服器」事業在惠普公司及康柏公司合併前後公司組織及營運策略的總體規劃與執行成效。

二．研究架構

本研究架構將對個案及對照公司在經營工業標準伺服器事業時的策略三構面（營運範疇、核心資源、關係網路）作實務探討，期能對於建構組織能耐的內容提出說明，策略三構面的相互關係如圖 3-1-1 所示。

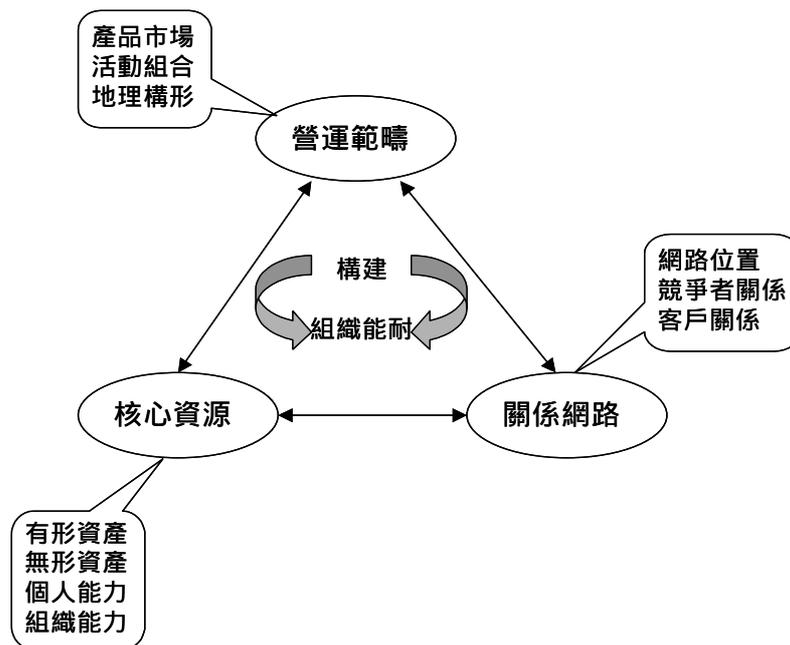


圖 3-1-1：營運策略三構面

資料來源：策略九說

營運範疇：

1. 產品市場：分析工業標準伺服器各個產品線。
2. 活動組合：分析經銷商與直銷商通路的採用。
3. 地理構形：台灣地區境內的銷售營業據點。

核心資源：

1. 有形資產：分析資本額、不動產及機器設備。
2. 無形資產：分析專利、品牌效益及全產品線優勢。
3. 個人能力：分析員工學歷。
4. 組織能力：分析公司個別組織的負責項目及組織文化。

關係網路：

1. 網路位置：分析與經銷通路的合作關係。
2. 競爭者關係：分析與同業的競合關係。
3. 客戶關係：分析與各產業的關係。

圖 3-1-2 說明四個競技場與策略、外在環境演變的脈絡。策略必須根據外在環境做動態改變，四個競技場共共有：

1. 價值與效率 - 分析產品、服務
2. 能耐與結構 - 分析企業
3. 體系與實力 - 分析企業在產業網路的位置
4. 同型與異質 - 分析企業在族群之中的差異化與風險

企業由內部到整個經營大環境，企業間相互合作競爭的四個競技場的關係 (如圖 3-1-2)。

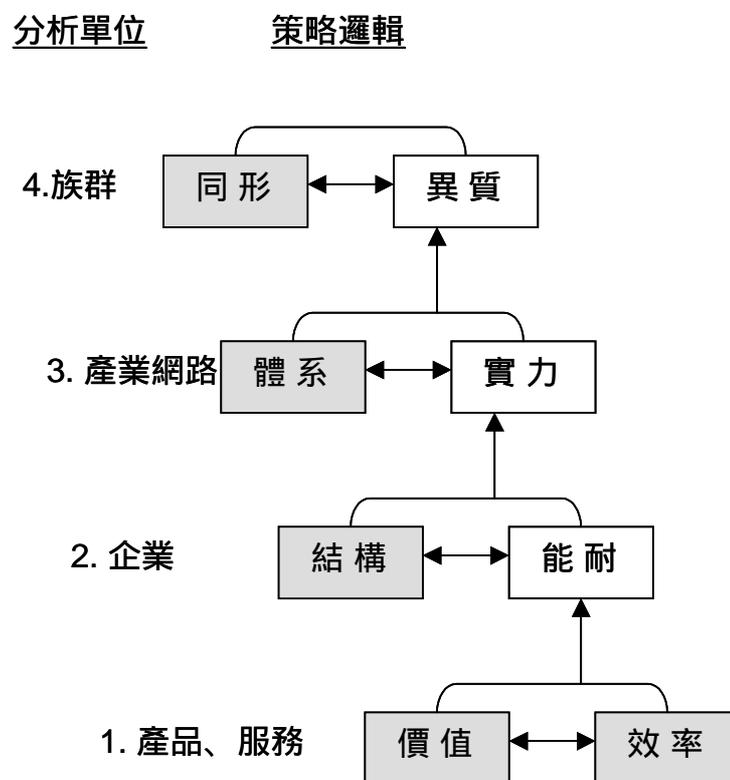


圖 3-1-2：策略競技場關聯圖

資料來源：策略九說

第二節：研究流程

本研究的研究流程，如圖 3-2-1 所示。

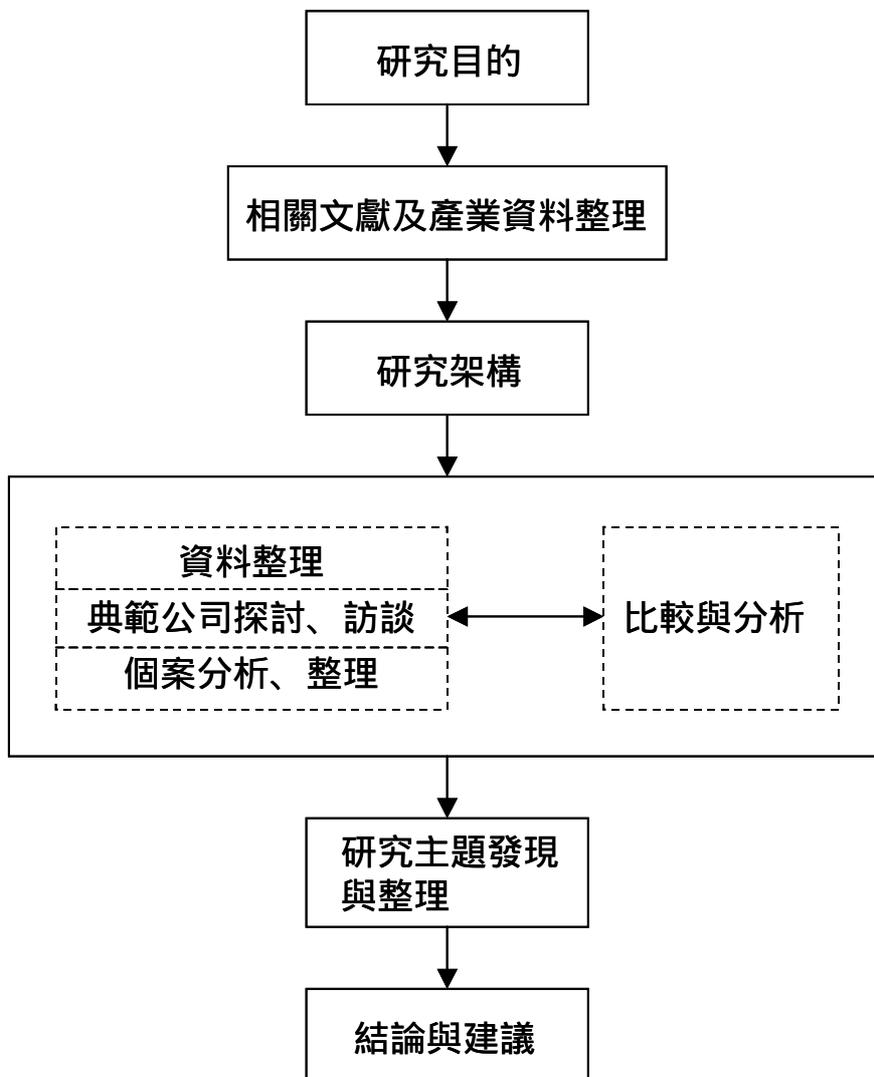


圖 3-2-1：研究流程

資料來源：本研究整理

第三節：研究限制

本論文研究主要討論的產品為工業標準伺服器，營業地形範圍為台灣境內，其年營業額約佔合併後惠普台灣分公司企業系統事業群整體營業額的 1/2（約 20 億台幣）。由於合併前後惠普及康柏公司都極為重視此產品的營收、市占率、營業利益等。因此本研究由局部區域的營運結果去剖析及推測，水平產業相關公司在合併時。依策略九說中策略三構面（營運範疇、核心資源、關係網路）的互動關係及變化，藉此探討惠普及康柏公司單一產品事業群的合併綜效是否達到合併綜效的目標。

對於國內廠商在做水平式企業合併或購併時，此研究報告將有一定的參考價值。將外國公司的合併計劃中的營運模式，用策略九說中的策略三構面及四個競技場的架構分析及表達。將有助於我們去了解合併的實質意義及核心資源是否有蓄積及擴大、合併綜效是否產生、營運效率是否提昇、交易經濟成本是否降低、市場效率是否產生等等。

但由於採樣的資料都來自單一國家及單一產品線，即便全球都依此行銷模式及系統對此產品進行銷售，仍不免有一些遺珠之憾，無法有全面性的代表性。又因無法取得產品成本真正因合併而產生的降幅和合併之後公司產生稅盾的益處及舉債能力的提昇或舉債成本降低等財務槓桿相關的數據。因此在合併綜效中的財務效率這項指標將無法逐一表達，亦是本研究的限制之處。另部份量化的數字僅是合併後第一年的數字，並非三至五年的中、長期營運資料，按統計學的定義而言，母體的樣本所具代表性稍嫌不足，同為本研究的限制之一。