

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

本研究所探討的主題為相關多角化企業之總公司如何管理旗下事業單位與單位間之共享活動。過去所討論的競爭策略多半著重於事業單位層次之競爭，主要的原因之一是多數的公司都屬於單一事業單位(business unit)，然而，成長的壓力以及全球化的趨勢成形，越來越多企業開始跨足到其他的事業領域，不管是相關或是非相關多角化，企業間的競爭的層級已經不僅僅限於事業單位的競爭，而是提升總體策略(corporate strategy)的競爭(Porter, 1985)。在相關多角化企業內，事業單位可透過與其他事業單位資源的共享或移轉，發揮所謂的『綜效』(synergy)，構成單一事業之競爭對手難以模仿的競爭優勢，此理由正是併購、多角化、策略聯盟等策略益顯重要的理由之一(Barney, 1997; Goold & Campbell, 1998; Martin & Eisenhardt, 2001)。

近年來，台灣有越來越多的企業由單一事業/產品單位擴張成為多事業單位。1980年代，隨著 Apple、IBM 等廠商開始發展個人電腦，台灣陸陸續續有許多廠商配合這些國際大廠投入此領域，之後 Wintel 架構確立，開啟了個人電腦產業快速發展的年代。跟隨著這波潮流，台灣廠商投入產業價值鏈的個個環節，包括了 IC 設計公司、晶圓代工、各式零組件以及最後的系統設計與組裝，建立起專業垂直分工的體系。然而，隨著個人電腦逐漸成熟，價格競爭激烈，台灣廠商開始藉著過去在個人電腦所累積的研發以及製造的實力，開始轉入其他相關產品領域，包括了筆記型電腦、伺服器、手機、網路通訊產品以及其他與電子相關的產品，積極尋求多角化的機會。時序進入 2004 年，台灣已有許多廠商成為多事業單位企業，旗下涵蓋多種產品線，例如

鴻海、華碩、技嘉、緯創資通等企業跨足多項 PC 相關產品，因此，也開始產生多角化企業管理的問題。此為本研究動機之一。

整理過去國內有關多角化之文獻發現，大部分的議題仍著重於以財務實證的觀點，討論多角化企業在績效上之表現。總公司藉由多角化策略所產生的綜效，對於企業績效與旗下事業單位之績效有顯著的影響已獲得學理上的支持。然而，與單一事業單位企業相較，多事業單位企業藉由共享資源等活動獲得競爭優勢已然不足，競爭優勢是否能夠發揮且具持續性，需要適當的組織機制來做配合(Ramanujam & Varadarajam,1989;Markides & Williamson, 1996)。而這方面的研究是國內較少探討之主題，此為本研究動機之二。

第二節 研究問題與目的

多角化企業之管理涉及兩種關係(Gupta & Govindarajan, 1986)：

(1) 上對下之關係，即總公司對於事業單位之控制；(2) 下對上之關係：即事業單位特質對於總公司控制方式之影響。

在過去的研究中，無相關多角化企業的這兩種關係已被充分的討論，由於無相關多角化企業旗下之事業單位間關聯性不高，共享活動的可能性低，因此過去的研究都同意，總公司應給予事業單位高度之自主權(Pitts, 1974, 1976; Hill & Hoskisson, 1987; Hill, 1988; Hill, Hitt & Hoskisson, 1992; Markides & Williamson, 1996)。

然而，相關多角化企業之事業單位間相關程度高，通常具有多項之共享價值活動，而這些共享活動通常對事業單位之績效有顯著之影響，因此在管理上之複雜度高於無相關多角化企業。總公司必須同時考量總體策略與個別事業之觀點，對於旗下事業單位間的共享價值活動進行適當之管理，避免重大機會成本的產生 (Porter, 1985; Goold & Campell, 1998; 朱文儀 & 莊正民, 1999)，更重要的是，發揮共享價值活動所帶來之規模與範疇經濟。

一、研究問題

基於上述之理由，本研究主要探討下列問題：

- (1) 在相關多角化企業中，總公司應該如何對旗下事業單位進行控制？
- (2) 總公司對旗下事業單位之控制方式受到什麼因素影響，使得不同企業採取的控制方式不同？

二、研究目的

相關多角化企業可透過多個事業單位的合作，達成單一事業公司無法取得之競爭優勢在學理上已獲得證明，然而，許多研究針對事業單位之績效進行實證則發現不一致之結果。有些研究認為，綜效對於各事業單位績效的影響並沒有顯著之影響，例如在 Rumelt (1991)認為多角化對於績效沒有顯著影響；而 Brush(1999)等學者的研究卻發現相反的結果。除了統計方法上的差異外，本研究認為造成差異之重要原因之一是總公司並沒有對於共享活動採取適當之管理方式。因此，本研究希望透過深入訪談國內多家相關多角化之公司，分別就其總公司與事業單位的角度，探討不同公司間的管理方式，以回答上述的研究問題，為國內其他欲發展成多角化企業之公司提供管理上之建議。

第三節 研究架構與流程

根據前述之研究動機與目的，本研究首先彙整國內外有關多角化企業議題之文獻，整合影響多角化企業管理方式之因素，提出理論性架構。其次，針對台灣具有多事業單位之企業進行個案分析，與理論性架構做一驗證，提出與架構不同之差異點並分析其原因。最後，根據個案研究之發現，提出相關命題，進而為後續研究提出建議。本研究之章節架構與內容如圖 1-1-1 所示。

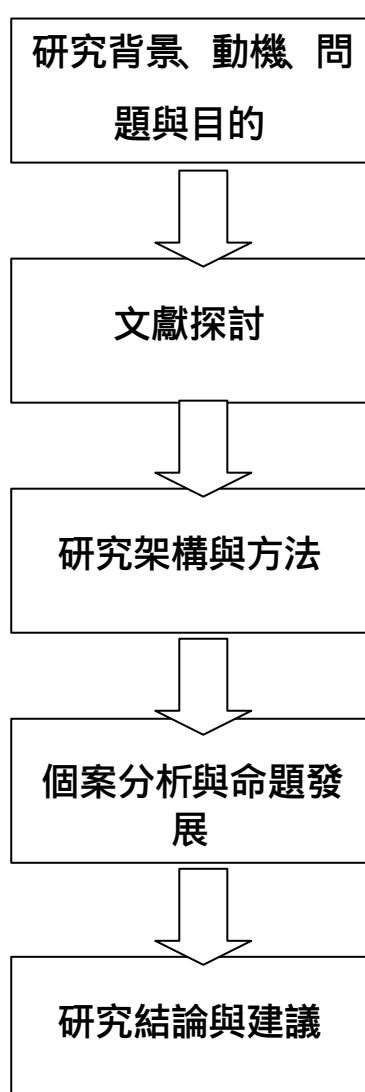


圖 1-1-1 研究流程

(1) 第一章 緒論

說明本研究之背景與動機，進而提出研究之問題與希望達到之目的。

(2) 第二章 文獻探討

整理有關企業多角化之文獻，包括多角化之定義與種類、綜效之來源、總公司與事業單位之關係、控制方式與績效評估制度。

(3) 第三章 研究架構與方法

針對前一章所整理之文獻，提出整合性之架構，並解釋架構中各變數之意義與因果關係。

(4) 第四章 個案分析

針對台灣六家擁有多事業單位之企業，深度訪談該企業多角化之歷程、目前所共享之活動為何、管理方式與控制方式。隨後根據個案之發現，發展本研究之命題，並輔以實例說明。

(5) 第五章 結論與建議

本章歸納前一章個案所發現之現象與命題，回應本研究之問題與目的；隨後提出本研究在管理上之涵意；最後，說明本研究之限制與未來可能的研究方向。