

# 策略聯盟與購併

王鍾渝

# 策略聯盟與購併

- 一、何謂策略聯盟？何為購併？
- 二、策略聯盟的運作
- 三、新經濟購併的特性

# 策略聯盟

- 1. Porter & Fuller(1986)：連結各公司企業活動的一種正式活動，為長期但非合併的方式
- 2. Devlin & Bleackley(1988)：是基於公司策略的考量，用以確保、維持或增進公司的競爭優勢。其存在於公司長期策略規劃中，圖改善公司競爭地位
- 3. Barney(1997)：策略聯盟是兩公司在研發、製造、銷售或服務上之合作，藉以達到資源互補的綜效(synergy)

# 策略聯盟的類型

- 1. 根據價值活動分類
  - (1) 技術發展聯盟
  - (2) 作業與後勤聯盟
  - (3) 行銷、銷售及服務聯盟
  - (4) 多重活動聯盟
  
- 2. 根據地理位置分類
  - (1) 單一國家聯盟
  - (2) 多國性聯盟

### ● 3. 根據聯盟方式分類

- (1) X聯盟：企業分別執行不同的價值活動，為一種垂直分工聯盟活動
- (2) Y聯盟：企業間擁有同樣或相似的價值活動的聯盟關係

# 購併(Merge & Acquisition)

## 1. 股權收購

係指直接或間接購買目標公司部分或全部的股權，使目標公司成為收購者之轉投資事業，而收購者需承受目標公司一切的權利、義務、資產與負債

## 2. 資產收購

指收購者只依自己需要而購買目標公司部分或全部之資產。此種收購屬於一般資產買賣行為，因此不需承受目標公司的債務，這是與股權收購最大的差異

### 3.吸收合併

指當兩家公司合併之後，被合併公司需申請消滅，所有的資產與負債皆由主併公司吸收

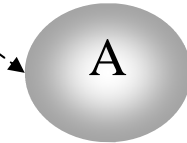
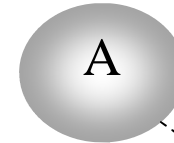
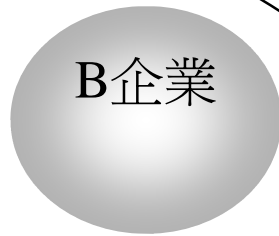
### 4.設立合併

是指合併的兩家公司將同時消滅，而登記成立一家新的公司，新設立的公司需擔兩家已消滅公司的所有資產與負債。

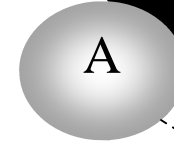
# 購併的基本類型

需負債權、債務  
責任

透過股權收購

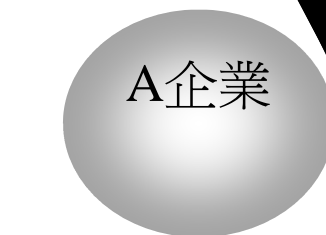
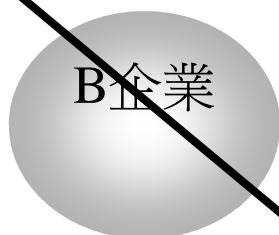
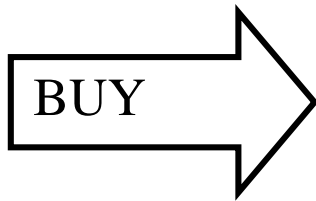


透過資產收購

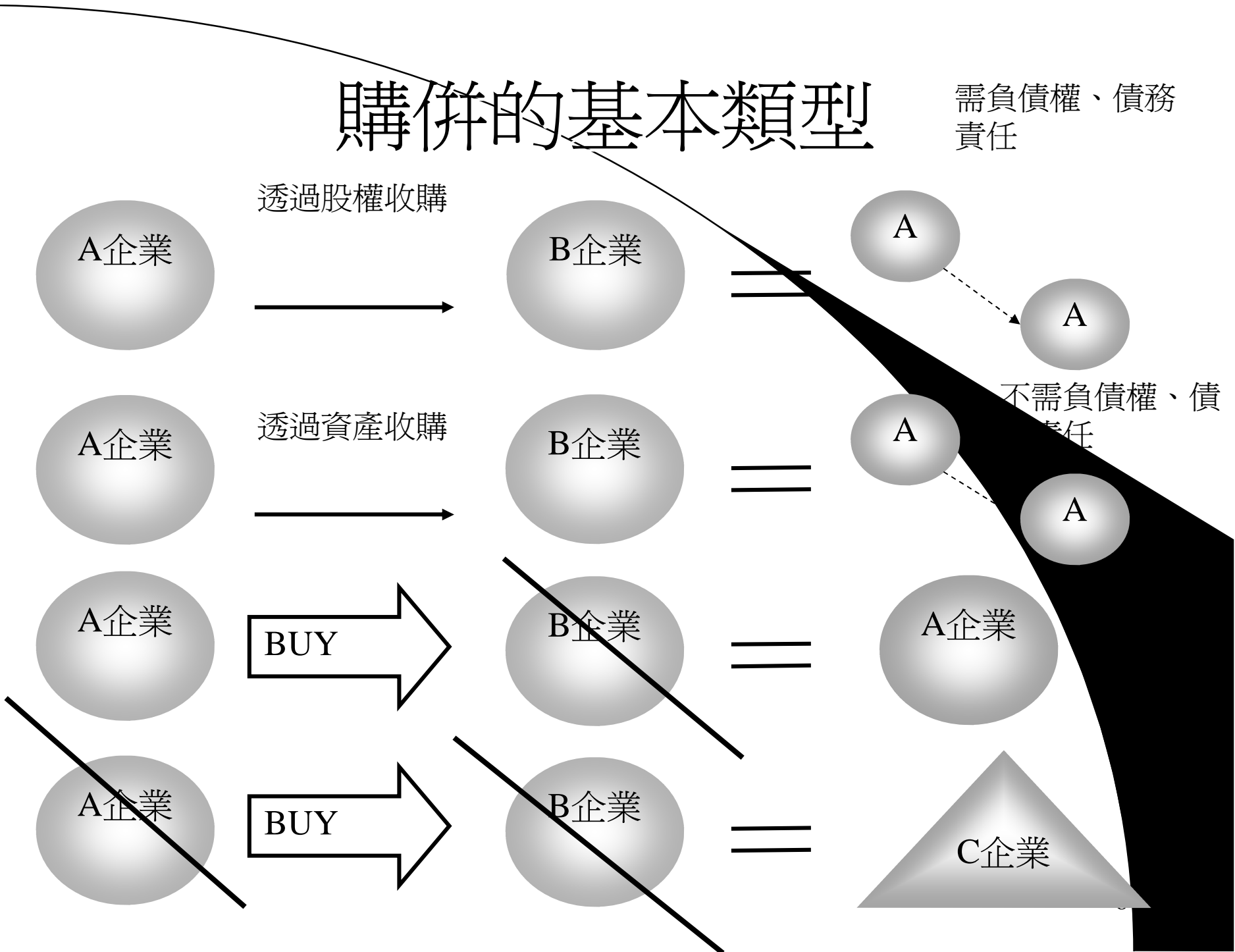
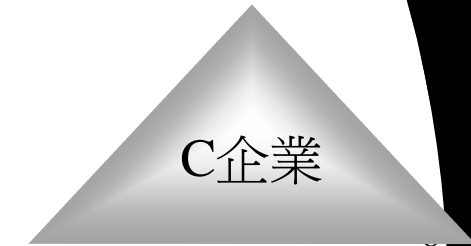
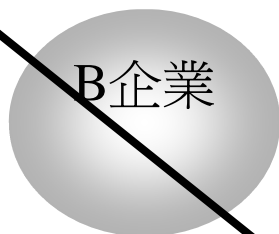
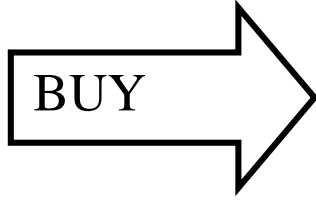
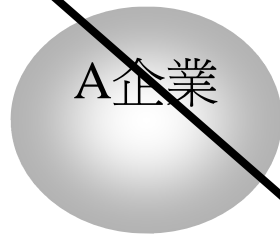


不需負債權、債  
務責任

BUY



BUY



## ● 購併雙方之間的產業關聯性與業務性質

### 1. 水平式合併：

係指相同產業中兩家從事相同性質業務公司的合併，通常此方式的益處是可以形成生產上的經濟規模，並藉著增加市場佔有率來提升市場獨佔力。

### 2. 垂直式合併：

是指在同一個產業中，上游企業與下游企業合併，也因此合併的公司可以視情況的需要，利用移價格的制定，去規劃利潤的方向。

# 策略聯盟與購併之關係

- 策略聯盟與購併有時只是介入的程度不同而已，甚至有人會說策略聯盟可以不同於購併的名義和方式進行合作
- 在這樣密切往來的關係下，聯盟成員間除了財務分離、人員名義上各為其主外，很難將策略聯盟與合併關係作明確的區分

# 策略聯盟與購併的差異

企業間不同程度的參與關係



策略聯盟

- A. 目的在擁有影響力而非其整體企業
- B. 為拓展新事業或版圖
- C. 聯盟對象的規模相差不多
- D. 以彼此資源互補為目的
- E. 為因應不確定環境
- F. 無法自行做跨企業的聯繫
- G. 以網路建立當作成功的模式

- A. 目的在完全掌控企業
- B. 為擁有對方之核心事業與版圖
- C. 通常以規模較小的企業對象
- D. 為擴大原有的市場規模
- E. 處在較確定的環境中
- F. 事業無法集中發展
- G. 奉規模經濟為聖牛

購併策略

# 策略聯盟的運作

- 策略聯盟之運作架構
- 策略聯盟的益處

# 策略聯盟之運作架構

## 1. 採取聯盟策略

必須先確認企業之所以進行聯盟的原因，如果沒有明確的目的，自然無法有一套有效性的策略規劃，亦無法加以管理與組織

## 2. 選擇聯盟對象

既然決定了策略聯盟方向，接著就是選擇適合的對象，這點與選擇配偶的意義很接近，只有選擇對了，才會有友好的互動與結果產生

### 3. 建構聯盟制度

通常的聯盟形式很多，有資源的共享、長期採購協議、外包、合作研發、授權、合資.....等，非常的多樣化，如何決定就要視是否符合企業的需求了

### 4. 規劃聯盟期限

實際上，由於當策略聯盟關係中止之後，一方常常為另一方所購併，因此必須在事前做好規劃，估自己可能為賣方或買方，及早做為策略聯盟計畫之準則

# 策略聯盟的益處

## 1. 掌握核心競爭力

透過策略聯盟的方式，企業間將資源彼此分享，可讓原本缺乏某種技術、顧客群特定的公司，能迅速的將產品推出或擴大其市場，而不用耗費龐大的人力、物力

## 2. 激發組織創新

一旦組織接觸到不同企業的管理模式與技術應用時，會開始檢視本身是否有地方需要改進，也開始激發組織成員創新改進的想法

### 3. 檢視組織適用性

策略聯盟時，經常必須將你的專有技術，應用到不同的狀況之下，例如，新的市場、新的工人，或新的材質等。你的知識與技術經過測試，常能產生新的創意

### 4. 促使組織變革

可以將競爭的挑戰，帶到組織內的每一角落，包括非最前線的部門在內，而且利用策略聯盟，帶來的可能是新危機，也可以是新轉機

# 新經濟購併的特性

- 併購時間的縮短
- 無形資產的衡量
- 融合問題的產生

# 併購時間的縮短

- 新經濟產業的一大特色就是凡事講求速戰速決，這點亦同樣反映在購併案的談判速度。因為購併時間愈短、購併成功機率愈高
- 在進行這種速戰速決的合併過程中，很可能遇到假意的購併對象，即意味此種公司的最大企圖在於竊取對方公司的商業機密，一旦獲得之後便迅速分道揚鑣，尤其當購併是屬於同性質產業購併時，這情況就常常發生了

# 無形資產的衡量

- 新經濟不同於傳統購併的另一個重要地方在於，一般網路公司並沒有太多的實體資產，其重要的資產一般為品牌、商譽、會員數目、網站的流量、營運模式、關鍵技術、產業地位與Know How的智慧財產權等
- 瀏覽數、會員數、創造力等是否真能當作衡量公司標準，不論在理論或實務界一直都無法有正確的結論，嚴重影響外界對網路公司的評價，更造成上市、上櫃時企業價值評鑑的困難
- 如何利用無形資產賺錢是企業間普遍面對的問題因為這是網路公司的基本生存之道

# 融合問題的產生

- 一般購併的決定，多是在公司老闆或高階主管的引導下進行談判，一旦談判完成就宣告合併開始了。但是在接下來的法律程序、查核程序等階段中，才知道實際上的內容並沒有想像中的好，公司所花費的代價並沒有增加公司的價值，反而造成損失。或者常是網路公司的核心價值之技術團隊卻流失。
- 在談判的進行中，往往只有雙方接觸的高階主管知情，如果這時又沒有對員工進行安撫人心的工作。一旦消息曝光之後，通常員工會因為無法具體看到主管口中所謂的未來。