

## 第七章企業概論報告

組員：會資一乙 498A0033 沈乃綺

會資一乙 498A0043 孫于婷

會資一乙 498A0080 葉姿吟

會資一乙 498A0100 陳姿靜

**問題一：請討論鴻海進入手機產業的時機會不會太遲了點？**

**結果：**不會，因為鴻海一連串的併購動作可彌補進入手機產業的時機差，其中一例是奇美通訊，奇美通訊長期投入在高階產品的開發上，國際大廠摩托羅拉品牌中的第一支微軟智慧型手機 Px230，即是該公司的開發成果，但最後還是由鴻海集團順利購得，主要為諾基亞與摩托羅拉等國際手機大廠代工的富士康，在合併奇美通訊後將可望為該公司帶來不少的貢獻度，加上主要代工客戶諾基亞與摩托羅拉市佔率持續提升後，釋出的代工訂單也可望持續增加，還有在市場上，鴻海打起價格戰，向來不手軟，鴻海的接單成本，不僅讓客戶驚奇，更讓競爭對手驚訝。鴻海由製造轉型至整合服務，它不僅賺代工錢，更開始賺關鍵零組件的高利潤，簡單來說，組裝一支手機，它的獲利空間相當有限，但鴻海整合了面板、PCB、連接器、手機晶片等關鍵零組件的生產製造，這部分的毛利率相當驚人。可是品牌定位一直是台灣廠商的痛。由於代工的緣故，所以低價策略似乎就成為台灣手機品牌定位的神主牌。不過，長期下來，低價對於廠商在獲利空間的限制，也使得手機廠商認為品牌並沒有達到高獲利的目標，加上台灣廠商都只看短期不看長期，更使得品牌難以發光發熱。因此，在訂定品牌定位時，必須與代工的低價思維脫鉤，否則品牌地位難以建立。像台灣現在投入自有品牌手機的廠商包含：鴻海、明基、英業達、華寶（仁寶）、大霸、華冠、神達、甚至廣達等。這些廠商原本在資訊市場都是各霸一方，但是在自有品牌方面一直沒有起色，進入手機市場之後，更應該強化研發能量、工業設計、策略聯盟、通路策略與品牌定位，否則未來的路仍舊是代工下的品牌思維。

**問題二：請討論以併購方式來達成組織成長目標，可能會遇到哪些挑戰？**

**結果：**以併購方式來達成組織成長目標，可能會遇到以下這些問題↓

**1.組織的不安定：**併購帶來的改變，會造成組織在過渡時期的不安定，而不能使整合順利進行。為避免兩家企業間可能的衝突，經理人須採取謹慎的行動，尤其須特別留意下列幾點：

(1)多方溝通：不同關係人有不同的疑問有待解答，管理者應回應每個關係人所關心的問題。此指的關係人包括員工、客戶、供應商、投資人、債權人、政府主管機關等。

(2)文化差異管理：指做事的方法不同，是併購整合失敗的主因之一。常見於跨國併購、或規模大小懸殊之企業合併等。管理者必須重視文化差異的管理，讓合併兩邊的員工了解彼此的文化，並有心理準備面對合併後做事方法的改變。

(3)勿輕忽必要程序：企業合併的過程中，會面臨一長串的事情待處理與解決。其中，有部份雖與併購的價值創造無關，但若未能及時處置，卻有可能造成價值嚴重流失。例如：合併期間公司的授權層級、支票簽樣、以及核准權限等。這些容易為人所忽略，一旦查覺疏失後，往往須耗費額外的時間與成本來彌補。

**2.整合速度：**新的管理組織應及早確立，且最好在公布新的管理組織前，便妥善定義各個職務的職責權掌，消弭不確定因素。總之，整合時間拖得越久，付出的成本越高，合併所能產生的效益也就越難實現。

**3.詳盡的規劃：**併購整合過程中待執行的工作千頭萬緒，有效達成併購目標最理想的做法，是將這些工作一個個劃分切割為子專案，並指派專人做為每一個子專案之負責人。更重要的是，必須指定一位統籌的「整合專案經理」，將所有子專案依重要性區分成兩大類：一、與達成併購綜效有關之專案；二、與併購綜效無直接關聯之作業性專案。整合專案經理人必須統籌管理所有子專案的執行進度，並設法將這些專案對企業正常運作之干擾降至最低。

**問題三：請討論鴻海原本的組織能力是否能移轉並有效應用在手機產業之經營？**

**結果：**有的

因為鴻海表示投資手機產業，不僅可深化集團在台灣 CMMS 佈局的完整性，並強化集團在全球手機領域的 JDVM 及 JDVM 競爭力。而法人認為由於奇美通訊過去一直專注在高階手機產品的開發工作上，因此鴻海集團取得奇美通訊的技術後，可望對富士康未來切入高階手機與 ODM 市場時產生不小助力。

例如：

◆手機代工版圖 戴豐樹擅長「及時生產」

除了筆記型電腦代工，楊應超與葉美玲最看好鴻海手機事業——富士康控股的成長力道。葉美玲說，鴻海若收購奇美通訊成功，無異如虎添翼。因為鴻海手機事業以代工組裝為主，加上奇美的設計能力，將使鴻海從低階手機組裝邁向中階手機、甚至高階手機組裝毫無困難，更可以快速、低成本的量產能力贏取更大的訂單。