

## 以職能落差觀點探討併購案成敗：解釋性個案研究

賴明弘<sup>1\*</sup> 羅鈺婷<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 國立臺中科技大學企業管理系副教授

<sup>2</sup> 國立臺中科技大學企業管理系碩專班碩士

\*通訊作者

### 摘要

併購活動已成為國際企業管理中普遍採用之成長策略。然而，未考慮職能落差時，併購案的成功會難以預期。本研究綜合運用核心職能理論與動態能力觀點，探討如何從職能落差的觀點進行併購案的管理。研究問題聚焦在複雜動態環境下如何管理企業的資源與能力，以利於併購案策略意圖的達成。研究方法採用雙個案設計，以明基集團內採行相同成長策略卻有明確對比的兩個併購案為主要研究對象。結果顯示：在併購流程中，能否確認職能落差與建構能夠消除職能落差的核心職能，影響併購案成敗極大。當職能落差小而且可明確辨識時，動態能力可以有效運作，併購案容易成功。當職能落差大而且脫離其核心職能發展路徑時，動態能力無法及時改正或消除此一落差，則併購案容易失敗。在動態能力運用方面，核心職能的路徑相依性，影響職能落差的確認與職能落差的大小。在合理策略意圖下，資源配置與流程管理可以消除併購案中的職能落差。

關鍵詞：職能落差、併購、策略意圖、解釋性個案

# Success and Failure of Mergers and Acquisitions from the Perspective of Resource and capability Gap: An Explanatory Case Study

Ming-Hong Lai<sup>1\*</sup> Yu-Ting Luo<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Associate Professor, Department of Business Administration, National Taichung University of Science and  
Technology

<sup>2</sup> Master, Department of Business Administration, National Taichung University of Science and Technology

\*Corresponding Author

## Abstract

Mergers and acquisitions have been growth strategies for companies to achieve their competition objectives in the global markets. Without considering resource and capability gap, management of merger and acquisition can be very difficult. This study used both the core competence theory and the dynamic capabilities perspective to explore the management of mergers & acquisitions from the perspective of resource and capability gap. It studied how to manage resources and capabilities to achieve strategic intent of a company in a dynamic business environment. Two cases of the BenQ business group were analyzed with the pattern matching method. The results showed that it is important to identify and construct the resources and capabilities required in closing the gap between the strategy intent and the current position during the process of merger and acquisition. A merger and acquisition case can be successful when the resource and capability gap is small and identifiable. When the resource and capability gap is too big and derailed for the dynamic capabilities to rectify and supplement in time, the merger and acquisition case cannot escape the fate of failure. Path dependence affects the identification and span of the resource and capability gap, while position and process can fill the gap under reasonable strategic intent.

Keywords: resource and capability gap, merger and acquisition, strategic intent, explanatory case

## 壹、緒論

企業藉由併購 (Merger and Acquisition) 活動來達成企業成長之策略意圖，在成功時不僅可快速將企業原有的核心職能移轉至被併購的企業上以活用雙方資源與能力，且得以創造綜效並回饋母企業。然而，實務上企業併購案的失敗率極高，而且併購案的成敗影響主併公司甚鉅。要提高併購案成功的比例，消除職能落差是一個關鍵因素。雖然關鍵，但至今仍少有學者研究此一議題 (Schilling, 2010)。

職能意指獨特的資源與能力，是企業資源規劃的重點與競爭優勢的主要來源(Hamel and Prahalad, 1989；夏侯欣鵬、楊百川、鄧茗芳，2010)。本文以明基集團為案例，探討併購過程中核心職能與動態能力對併購案成敗的影響。藉由核心職能的存量觀點與動態能力的流量觀點，分析企業前後兩個併購案的成敗因素，推導出核心職能理論與動態能力觀點如何綜合應用，藉以解析企業以併購追求成長的最適做法。對以財務分析及法律考量為主的併購理論，提出管理學上的補充觀點，以填補併購研究領域的研究缺口。

明基集團，自其 1984 年成立以來，短短 30 年間，紮根立足於臺灣、積極走向全世界，從專業代工發展到自有品牌，從宏碁電腦旗下的一間子公司，迅速發展到營業額破新臺幣逾千億的規模。而其於 2005 年收購德國西門子的手機部門，成為眾所矚目的國際併購案。雖然最後在全球驚嘆聲中落幕，然其於企業成長過程中曾併購和心光通以迅速進入寬頻事業領域，又併購德國西門子公司於亞洲區電信研發團隊之皇景科技，並成立飛利浦明基儲存科技；及其子公司達基科技曾於國內進行併購案，成立友達光電並成為全球前三大 LCD 面板廠。多次併購活動之成功經驗竟未能延續，相同成長策略卻有明確成敗對比且其成功與失敗的原因至今尚未能探討分析成可供後來者參考學習的研究個案，極為可惜。(江玉柏、余尚武，1998；雍惟奮、洪世章，2006；鄭凱文，2007)

本研究擬先以由內而外的思考方向，使用核心職能理論來分析企業所擁有的核心職能與達成併購之策略意圖所需要的核心職能是否有差距，並探討此一職能落差的大小。接著，本研究以動態能力觀點來探討併購案之策略意圖是否過高，並探討在進行併購管理時如何藉由流程管理與資源配置來補足職能落差。本研究之主要研究問題有三：

- 一、以職能落差觀點探討明基集團，為何在順遂期(2000 年-2004 年)能成功運用核心職能與動態能力進行併購管理，並確保策略意圖的達成。
- 二、以職能落差觀點探討明基集團，為何在挫折期(2005 年-2006 年)無法成功運用核心職能與動態能力進行併購管理，及無法確保策略意圖的達成。
- 三、本研究嘗試以職能落差觀點整合核心職能理論與動態能力觀點，並藉明基集團前後兩大併購案之解釋性個案來提出進行併購管理時應綜合運用這兩個理論的看法。

## 貳、文獻探討

### 一、以資源能力為基礎的併購管理

併購是許多企業取得、培養、鞏固與擴張在下一個競爭市場的方法之一(Glueck, 1979)。為了新市場所需具備的核心職能，企業可藉併購取得人才、行銷通路、生產設備和原料等資源，以快速進入新市場，或藉其形成規模經濟，以獲取市場佔有率，進而

強化競爭地位(王泰允, 1991)。當市場全球化程度日益深化, 科技變遷持續加速, 愈來愈多企業覺察到欲面對迫切之成長需求, 併購成為重要策略。Ahuja(2000)指出企業與其他企業合作者, 可直接提高資產之存量, 以解決累積資產須耗時的問題, 且併購可集結企業間擁有之相似資源, 使企業資源得以重新組合、配置, 以發揮使用效率, 進一步提升經營績效, 並可經由併購方式來組合型態迥異之資源, 俾以創造更高之價值, 成為企業競爭優勢之根源(Capron, 1999; Harrison, Hitt, Hoskisson & Irel, 2001; Karim & Mitchell, 2000)。然併購係一極為困難的且不易成功之策略活動, Michael E. Porter(1987)即曾提及美國 33 家著名企業於 1950 至 1986 年間之 3,788 件重要併購案中, 有半數以上皆遭遇失敗。從文獻研究中亦不難發現, 企業併購之結果可能取得綜效, 亦可能反致使企業遭致重大之危難。而當科技進步之進程逐漸加速之際, 欲想於全球市場經濟中尋求優勢之契機者, 以併購為策略究竟是成長之利器者, 亦或落為豪賭者, 頗值得關注。

Drucker(1981)認為影響企業併購成敗的 5 項要件為: (一)主併企業對於被併企業, 應有協助能力, 例如資金挹注或管理技術(know-how)等移轉, 並設有共同核心組織, 以確保目標不致偏離。(二)併購買賣雙方必須有共同一致的核心, 亦即為相同或類似的企業價值與文化、彼此尊重, 避免造成反彈、增加整合成本。(三)併購買賣雙方必須氣質契合, 亦即買方與賣方的產品、市場、客戶等資源有一定程度之關聯。(四)主併企業於併購後約一年內, 應有適當高階管理人員得以替代並充分管理被併企業之業務。(五)併購活動雙方之中級管理階層於併購後應有實質的升遷效益, 亦即彼此間人事交流及升遷需公平且無設限。而 Paine and Power(1984)則認為 Drucker 上述提出者, 在基於買方可獲得財務上成功或滿足其他組織目標需要的假設條件下, 或可部分適用於某些狀況, 惟實證上許多案例即使違反之, 仍得以成功。因此, Paine and Power(1984)認為真正的關鍵因素應在於管理人員獲取資訊的能力以及整合階段的人際關係處理。另 Business Week(1990)從八〇年代最成功與失敗的十大併購交易中, 歸納出 7 點成功併購的關鍵因素在於: 符合買方的策略目的、瞭解賣方產業、徹底調查賣方、假設要切合實際、不要買貴了、勿過度舉債、以及妥善且能迅速整合。文獻顯示以資源能力為基礎的併購管理為企業併購成敗的主因之一。

而 Tetenbaum(1999)認為多數企業忽略整合管理合併者對企業的重要性, 認為併購後, 管理階層的焦點應從策略及財務之觀點移轉到併購雙方組織間的政策、作業流程、組織結構、人員與企業文化之整合管理。Haspeslagh and Jemison(1991a)認為整合過程透過併購雙方的互動建立合適的能力轉換氛圍將有益於併購雙方策略能力之轉換, 而整合的挑戰即為能力轉換氛圍的營造並以資源能力為基礎進行併購管理。實際運作上是以事業組合管理模式來平衡各事業部之績效與風險、替換能力不佳的管理階層以重整價值被低估之企業資產、共享高附加價值資源、取得關鍵性組織能力等作為 (Bowman & Singh, 1993; Capron, Dussauge & Mitchell, 1998; Porter, 1987)。不同於為取得經營權、壟斷市場、規避風險、為閒置資金尋找出路、高階經理人好大喜功而盲目擴充等考慮因素 (Lubatkin & O'Neill, 1988; Ravenscraft & Scherer, 1987), 以資源能力為基礎進行併購管理著眼點在共享高附加價值資源、取得關鍵性組織能力此兩類考慮因素。其利益來源是從改善經營管理而獲致, 決果是該資源能力的整合之運用所得創造之價值, 高於運用個別資源能

力所能產生價值的總和，亦即為有綜效之發生(Bradley et al., 1983; Chiu, 1993; Salter & Weinhold, 1979)。

企業的資源包括土地、設施、設備等有形資產、以及經營知識、商譽文化等無形資產，企業以其所擁有的能力將這些資源加以組合運用，藉以形成競爭優勢(Hill & Jones, 1995)。當資源能力的取得與運用是併購的主要動機時，主併企業需要分析評估目標企業所擁有的資產與組織內部的能力(Stalk et al., 1992)，然而此分析評估之工作的困難度極高。有形資產雖可能有市價作為議價之參考，但這些特定有形資產是否得以跨國界運用、及資產價值之資訊是否充分等問題，仍需決策階層耗費時間及心力以茲解決之(Whitaker, 2016)。此外，由於跨國界的併購發生的頻率不高，主併者通常成立專案團隊以進行之，故對於併購相關的資訊與解決問題模式的掌握較為不足，此亦影響併購決策品質(Haspeslagh & Jemison, 1991b)。難度更高的是無形資產的訂價評估。例如以市場經驗觀之，若目標企業在當地市場的成功經驗是架構在其管理階層的當地政商網絡之上，那麼收購之後主併企業是否得接收其原有之政商網絡，進而複製成功經驗，就成為一項棘手的問題了(Chiu, 1993; Doukas & Travlos, 1988)。至於存在於組織內部中的能力，主併企業若希望與目標企業透過併購來整合運用，則需考慮雙方間組織結構、管理制度、監督機制、企業文化等相容性的問題，以及整合過程中互信與共識是否能確實建立，這些組織流程上的佈局對於資源能力的配置與運用都有相當大的影響(Chiu, 1993)。

## 二、以資源能力為基礎的策略意圖

策略意圖是建立及延伸公司組織各階層既有核心職能的一個長期目標。Tampoe (1994) and Coates (1996)認為策略意圖有助於協調整合企業內部資源能力以維持與創造競爭優勢。通常策略意圖都會計劃未來十年至二十年，並為員工目標建立明確的里程碑。沒有它，公司容易聚焦在過去所服務的市場，導致只迎合目前需求，而非針對未來市場需求之產品與服務的策略目標(Hamel & Prahalad 1994)。這種向前延伸的目標如果運用成功，可藉由策略意圖激發組織資源能力，以新核心職能來發展新事業和新市場。運作不成功，則組織資源能力會因為過度延伸而造成資源與能力落差(Schilling 2010)。

而 Bourgeois (1980)認為策略意圖促使高階管理者做出企業成長的管理選擇，此源自於認知外在環境的成長機會，進而願意去改變內部資源能力配置，來達到企業成長的策略意圖。Hamel and Prahalad (1989)提出，這些存在於高階管理者思考模式之策略行為者，係其他競爭者無法模仿、追趕之。爰此，企業成長的意圖，是高階管理者勇於以目前所擁有的有限資源能力基礎之下，做出有異於先前之策略行為。而 Orser et. al. (1998)主張企業能夠成長通常是具有一個長遠營運計畫，該營運計畫是所有者或高階管理者對未來營運所勾勒出的策略意圖，且能夠成長的企業，通常亦具有設定龐大營運計畫的傾向，換言之，企業經營者之策略意圖、管理經驗皆係企業成長之關鍵因素。Hamilton, Eskin and Michaels (1998)則認為，策略意圖係設定具野心之目標，為大膽而可明確敘述或執行之目標，要達到此目標需要集中企業具競爭優勢之資源能力。亦即提出策略意圖的目的，係要集中企業之資源，並運用其新整合的核心職能，據以挑戰一個原有核心職能難以達成之策略目標。

沒有一個大膽而可明確敘述或執行之策略目標，企業容易故步自封。但擁有一個有

野心、不受約束的目標，卻並不一定保證企業成長。策略目標的執行需要管理流程之配合。這些流程包含將組織焦點鎖定在贏得企業競爭之上、溝通目標的價值以激勵員工、創造組織內個人與團隊能夠貢獻的空間、當外在環境變化時能提出新的作業準則、持續不斷得以策略意圖整合組織的資源配置等(Hamel & Prahalad, 1989)。此外，也需要策略意圖所提出的目標與核心職能所代表的執行力之間能夠協調整合其一致性。

### 三、核心職能

Selznick(1957)是最早使用「特殊能力」(distinctive competence)來形容企業特有優勢活動的學者。而學者 Penrose(1959)則係最早主張「資源」應被視為影響企業之重要變數。其文章中指出企業欲獲取利潤，除持有優越之「資源」外，更需擁有能有效利用資源之「獨特能力」(unique ability)，此一觀點是資源基礎理論之先驅。其後 Wernerfelt (1984)提出資源基礎論(Resource-Based Theory)而成為核心職能的概念來源。核心職能的概念促使企業策略思考的焦點由原先受制於環境限制下，續以尋求定位的角度，移轉至根據企業己身獨特資源能力來發展策略的想法，並試圖採用核心職能觀點來強化組織，以發展不易被取代及難以被模仿的資源和能力，藉以確保組織的競爭優勢。Hamel and Prahalad (1990) 定義核心職能為「組織所累積的、集體的知識學習成果，需要事業單位間溝通協調、參與投入，注重整合不同生產技術或各種領域技能的能力，企業機能可以有極佳的運作，且能為客戶創造利益，是企業優勢的來源。」企業的核心職能可提供客戶高附加價值，並在為客戶創造價值的過程中獲得收益，發揮其獨特性、價值性、相互強化性，以創造企業在市場中的競爭優勢。

Sanchez and Heene(1991)認為企業透過檢視既有核心職能得以識別出產品市場之機會，有助於企業進行策略規劃。並認為建立以核心職能為基礎的策略管理理論，可讓管理者擁有應付快速變動與演化的產業環境之能力。而 Javidan(1998)自核心職能理論延伸，對於核心職能的層級架構，進一步提出資源、能力、整合能力與核心職能在複雜度與價值上的層級關係。他們主張在實務上，核心職能係企業跨事業部門能力之組合，亦係各事業部門所擁有最關鍵、獨特之技能(skills)與知識(knowledge)互動後整合運用的能力，需要全體員工持續共同學習、參與投入及組織的承諾等，才能夠培養成功並在市場上獲利。

Petts(1997)亦提出「核心職能引擎」(the core competence engine)的觀點，並認為核心職能可以視為企業或是組織成長的重要推力。因為這些核心職能可提供企業更真實的觀點，以進行關鍵性之決策，如市場定位之決定或策略聯盟的推動。其以「核心職能」與「為客戶創造價值」兩項構面來發展出創新的引擎，作為企業投資新技術與科技、探究財務數字後面的真實意義等企業運作的催化劑，並賦予策略聯盟等管理策略新觀點。然而，本研究認為核心能力需要透過與策略意圖動態配合，並與外部環境互動，方才不會在企業內部的核心能力養成循環中迷失了策略方向。Lei, Slocum, and Pitts (1997) 則提出在全球化之下產業環境快速變動的時代，核心職能在組織內部透過有系統地、複雜的動態學習機制下，不斷地累積與成長，為企業持續帶來新的產品市場契機與新的企業運作流程。然而，文獻中並未提及主動選擇未來市場的準則，以及主動培養未來所需的能力，僅能得知企業係透過「組織文化」在組織內部形成與進化成新的核心能力。

綜觀核心職能相關文獻中多數學者對於核心職能理論的論述主要在強調核心職能為競爭優勢之根源。認為除了核心職能足為能夠為企業創造競爭優勢之外，同時競爭優勢亦為衡量核心能力的有效指標(Hamel & Prahalad, 1994; Prahalad, 1993; Tampoe, 1994; Collis & Montgomery, 1995; Coates, 1996; Javidan, 1998)。本研究主張既有的核心職能只是擬訂競爭策略的基礎之一，而且大部分核心職能觀點過度以企業內部某時點的資源觀點建立當時的核心職能與當時企業發展的策略。但是當環境變動時，企業核心職能如何因應和調整則未能進一步說明，傳統核心職能理論無法解釋何以某些企業具有核心職能，但是卻在新環境中遭到淘汰，因而無法解釋面對不斷變動的環境時，資源與能力之間的動態發展。此外，面對動態的競爭環境，核心職能必須不斷地提升與革新，以避免成為核心僵化(Leonard-Barton, 1992)，因而衍生出「動態能力」的概念。因此，本研究認為有必要進一步引入「動態能力」的觀點，並同時強調企業應主動掌握開發新的核心職能，以確保能在新市場制勝成功，亦即為核心職能需要隨著環境的動態變化，將動態能力納入考量。

#### 四、動態能力

對於企業而言，獲取有價值的資產與能力係取得競爭優勢的來源，但在很多時候，此類資產與能力很容易被競爭者所模仿或找出取代性資產能力而取代。在這種情況下，具備動態能力者，始有辦法將原有的資產與能力加以組合、再造及創新，俾以提供顧客優於競爭者之價值。也就是說，企業運用動態能力將核心職能嵌入於日常工作及程序等常規活動中，以利原有資源能力不斷發展而獲得持續之競爭優勢(Corner & Prahalad, 1996; McEvily)。動態能力(Dynamic Capabilities)之概念是始於資源基礎理論之延展，資源基礎理論係將企業視為一組資源的獨特組合，主張所謂資源應具有價值(valuable)、稀少(rare)、難以模仿(imperfectly imitable)、與難以取代(imperfectly substitutable)之特性，始得成為企業競爭優勢之基礎。據此，資源基礎觀點主張累積資源可以為企業帶來競爭力。而動態能力觀點則係基於資源基礎理論過於偏靜態觀點之缺點而發展出來的，此觀點強調同時考量資源能力之存量與流量 (Katkalov, Pitelis & Teece, 2010)，並在納入考慮組織外部因素與流程管理因素後，提出比資源基礎理論更符合動態環境、更具有解釋力的觀點 (Eisenhardt & Martin, 2000; Makadok, 2001; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Zollo & Winter, 2002; Zott, 2003)。

在競爭優勢的研究範疇裡，動態能力觀點有別於其他策略方法。此觀點並未強調在市場上如何主動攻擊競爭者，也未以企業在市場上的規模經濟作為優勢來壓倒對手之方式；而係針對外在產業環境的變動，藉由流程管理以組織內部之調整、升級，來累積並創造不易被模仿且同時難以移轉之資產為目的。其首先強調市場變動之特性，續說明企業競爭力之關鍵在於適當的調整、整合及重新配置內外部資源能力來面對市場變動的反應能力，最後幫助企業獲得並掌握競爭優勢。Teece and Pisano (1994)提出企業競爭力係源自於組織內部所達成高效能之例行操作流程，能嵌入企業全體流程，以做為企業資源能力調節或轉移之基礎。動態能力重視獨特並難以複製的能力。其中「動態」(dynamic)一詞，係表示變動的市場環境以及未來可能之競爭要素，同時強調因應時機及對策之重要性，意即反應、更新的能力，指組織能更新自身能力以與變動的環境一致；而「能力」

(capabilities)則係強調面對市場變化時的管理能力，亦即修正、整合及重新配置組織內、外部的能力，以配合環境變動。定義「動態能力」係企業整合、學習以及重組資源的能力，意即能將外部資源內部化及重新配置內部與外部能力，以有效因應快速變動的環境。

本研究認為「動態能力」係指企業為因應外部環境之變化，在參考本身的發展路徑與資源基礎後，所從事之協調整合、學習更新、重置轉換之回應能力。其強調的是有意圖得去改變資源基礎，所關注者既不在於客觀環境是否快速變動，亦不在於企業自身改變的幅度；而是將重點放在與環境適配上，亦即企業如何改變自身之資源能力而得以適應、利用及創造改變，俾以正確回應競爭環境。在動態能力結構方面，Teece et al.(1997)所提出者有三大構面，分別係「流程管理」(Process)、「資源配置」(Position)及「路徑」(Path)，該三構面架構如表 1 所示：

流程管理係指執行各項活動之方法、過程與步驟，或可稱為組織例規(routines)或模式(patterns)，或與目前所從事之例行性工作的活動或學習方面有關聯的能力，以完成各項任務、目標等過程。亦即協調、整合企業內部資源，經由學習來達成重新配置或是改造的目標。其主體係由活動所組成的，並係強調為完成目標任務而如何進行者，是一種動態的概念。而獲取真正的策略優勢在於進行外部活動與技術整合，具體形式則有如策略聯盟 (Hamel, 1991)、虛擬組織、供應商與購買者之間的關係、以及技術移轉與授權等 (Powell, Koput, & Smith-Doerr, 1996)。Teece et al. (1997) 主張流程管理除了協助組織完成各項活動外，在過程中更同時扮演了三個重要的角色，分別為「協調與整合」、「學習」以及「重新配置與轉換」，換言之，倘在流程管理的運作過程當中，短缺了前述三種關鍵角色之功能，流程管理將難以順利運轉並導致失靈。

資源配置係企業所擁有之獨特資源與資源上的相關佈局。除流程管理外，其資源之配置定位對競爭優勢亦為重要之決定因素。與此相關的資產共有八大類，分別是技術資產、互補性資產、財務資產、聲譽資產、結構資產、制度資產、市場資產及組織疆界(Teece et al., 1997)。而路徑則是指企業自創立後的發展歷史軌跡，會從其所經歷過的決策經驗去判斷後續所採取之決定，仿若經驗法則，意即企業的成長會受到過往經驗或是常規所限制。Teece et al. (1997)以「路徑相依性」與「技術性機會」來解釋路徑對企業現有行為之限制及市場機會的可及性。



表 1 動態能力三構面

動態能力 (Dynamic Capability)	流程管理(Process)	協調/整合(Coordination/Integration)
		重新配置(Reconfiguration)
		學習(Learn)
	資源配置(Position)	技術資產(Technological assets)
		互補性資產(Complementary assets)
		財務資產(Financial asset)
		聲譽資產(Reputational asset)
		結構資產(Structural asset)
		制度資產(Institutional asset)
		市場資產(Market asset)
	路徑(Path)	組織疆界(Organizational boundaries)
		路徑相依性(Path dependencies)
		技術機會(Technological opportunities)

然本研究認為僅具備適應環境變動的動態能力尚不足以確保企業具備獲利與成長的競爭優勢，企業進行策略規劃時應主動選擇未來的目標市場，即其策略意圖所生之邏輯為何。企業除了要能夠準確的辨識既有的核心職能，還需要縝密規劃企業進入下一個目標市場競爭所需具備之核心職能。制定策略規劃時，需要立基於現有之資源、現有之核心能力、分析未來的產業與市場機會，主動挑選新的目標市場，以及在此一新市場成功競爭所需具備的新核心職能。策略規劃訂出目標與新核心職能的培養計畫，在動態能力的協調整合、學習、重置轉換的流程管理思維之下，以堅定的執行意志按計畫實施，以取得、培養、鞏固與擴張在下一個競爭市場所需具備的核心職能並持續維持競爭優勢。

### 參、研究方法

本研究為解釋性個案研究(或稱為因果性個案研究)，主要在探討職能落差是否導致併購案的成敗，以及推論核心職能理論與動態能力觀點能否綜合應用以協助併購案的成功。明基集團為何在順遂期成功運用核心職能與動態能力進行併購，並確保策略意圖的達成?為何在挫折期無法成功運用核心能力與動態能力進行併購，也無法確保策略意圖的達成?選擇明基集團的兩大併購案為本研究的個案之主要原因是這樣的研究設計可同時享有單個案研究設計與多個案研究設計的優點。

## 一、研究設計與資料蒐集

本研究採用雙尾設計 (two-tail design)，特意選取兩個相互矛盾的極端個案進行研究。想要藉由併購推動成長的相似策略意圖卻有者成功與失敗的兩個極端結果，明碁集團的兩大併購案可視為有強烈對比的兩個單個案。依據 Yin (1994)所提出的單個案研究設計適用範圍有：(1) 對一個結構完善的理論進行批判或檢驗：本研究欲以策略意圖連結資源基礎理論與動態能力觀點，針對此兩大理論進行批判檢驗，適用單個案研究設計；(2) 對某一極端個案或獨一無二的個案進行分析：明碁集團的兩大併購案的結果差距極大，可視為極端個案，在台灣企業併購經驗中亦屬獨一無二，適用單個案研究設計；(3) 研究有代表性的、典型的個案：明碁集團先前併購案的成功協助台灣面板業的崛起，而其後西門子手機部門併購案的失敗造成上百億元的損失，兩者都有其代表性；(4) 研究啟示性個案：明碁集團併購案的成敗顯示出台灣在併購管理上的盲點，有其啟示性；(5) 研究縱向個案 (longitudinal case)：兩大併購案跨越多年的時間，適用縱向個案設計。

在經由理論指導單個案研究後，由於其強烈對比性，將明碁集團前後兩個單個案研究結合起來，就可形成有差別複製結果的雙個案研究。此亦有助於在證據分析時進行模式匹配以提高內在效度。單個案研究設計常被其他研究設計領域學者批評之處在於個案因其獨特性而無外在效度和人為改變個案的疑慮。雙個案研究設計可讓研究者進行逐項複製或差別複製，有助於透過重複、複製的方法提高外在效度。此外，明碁集團之企業規模龐大且併購案早已發生，也無研究者能夠人為改變個案的可能。除了能提高內在效度與外在效度外，本研究之設計也有助於提高建構效度與信度。

明碁集團的兩大併購案都是資通訊產業的重大事件，因此公司年報、中英文報章、雜誌及網路都有報導。本研究在資料蒐集時同時採用主併方與被併方的觀點、同時採用中文及英文的報導，藉以形成多元的證據來源以提高建構效度。另一個提高本研究建構效度之處在於形成以策略意圖、核心職能與動態能力為主體的證據鏈，即使用的方法、步驟與支援結論的證據間具有明確的相互參照關係。在提高信度方面，本研究在資料蒐集時採用個案研究草案，並以國內外對此兩大併購案的相關報導為主體建立個案研究資料庫，有效降低、減少研究中的錯誤和偏見。

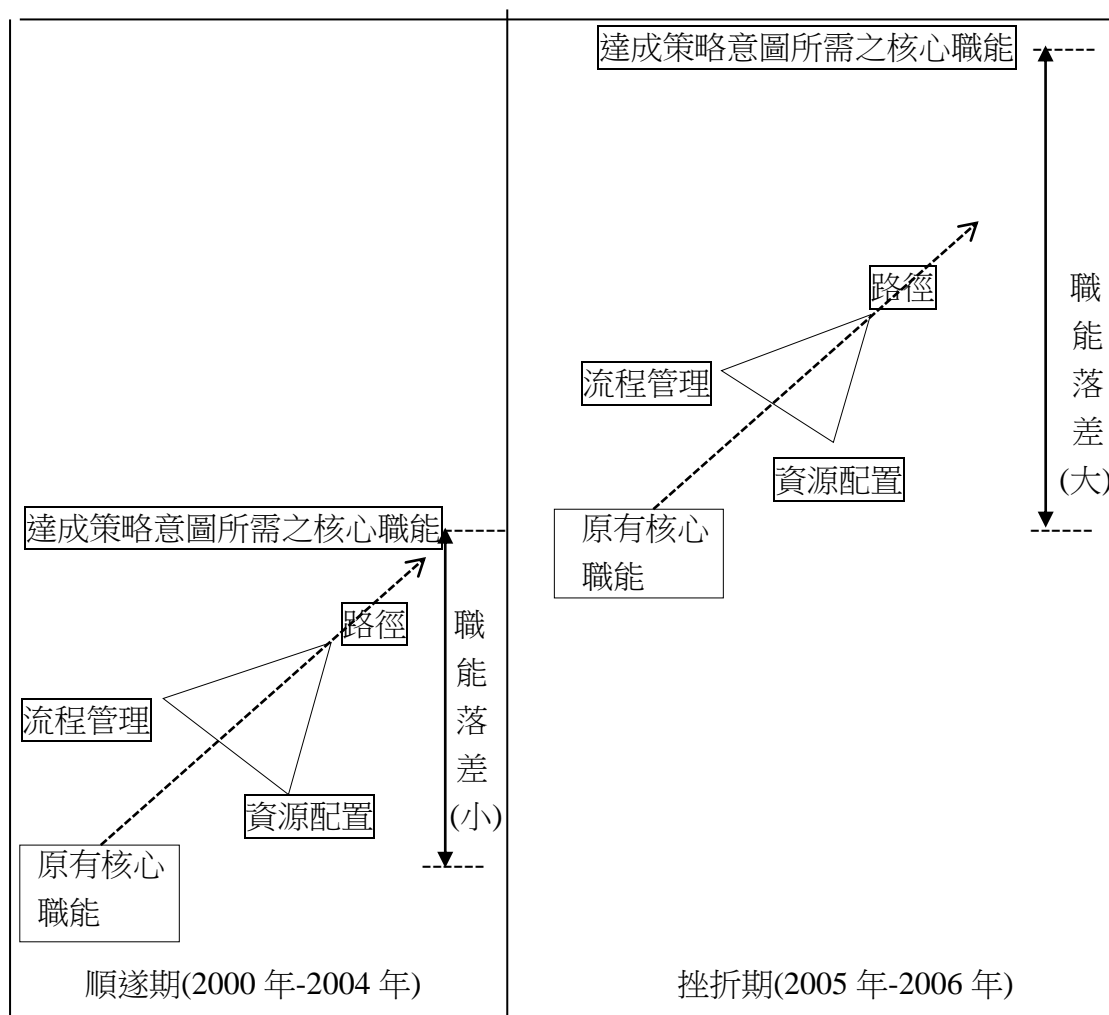


圖 1 觀念性架構圖

## 二、觀念性架構

本研究首先以明基集團成長中所進行的併購兩大時期的主要併購案為主體，先分析達成策略意圖所需的核心職能與原有的核心職能之一致性，再透過動態能力架構之三個構面，流程管理、資源配置、路徑，分析明基集團依據其發展路徑所進行的資源佈局與流程管理能否有效延展其核心職能。勾勒出明基集團在其成長歷程中以併購為主要策略的發展與變化，以歸納企業運用核心職能與動態能力進行併購，並確保策略意圖的達成之有效性。即此一模式為何有效(why)和如何做才能有效(how)。本研究觀念性架構如圖 1 所示。

## 三、個案發展背景

明基集團經常藉由併購活動來達成企業成長之目標。明基自 1993 年投入資通訊產業以降，對於研發及掌握前端技術亦相當積極，係台灣較早進入通訊產業的資訊業廠商。2000 年因寬頻網路日漸興盛之故，明基看好未來 3W 產業(wireless、wideband、web)的

發展，於該年 3 月成立寬頻事業部，投資新臺幣 4 億元併購德國西門子公司於亞洲區研發團隊之「皇景科技」(生產寬頻網路存取設備之公司)，取得其 100% 的股權，並據以接收皇景科技與思科(Cisco)、朗訊(Lucent)等國外公司之合作關係，明基以併購方式跨入寬頻網路技術之領域，運用被併公司原已擁有之寬頻網路先進設備，及其與國際企業間技術合作協議等優勢，擴展組織範疇，迅速進入寬頻事業領域；另同年為發展光電產業，並採取少數股權投資之模式逐步增加持股之階段式併購方式，進一步掌握對「和心光通」之經營權，初期持股比例為 30.16%，到 2003 年底達到 47.56%，至 2004 年更達到 54.83%。復 2001 年並與工業技術研究院(簡稱：工研院)合作成立「達宙通信通訊系統股份有限公司」(簡稱達宙通信)，研發 WCDMA 技術，並轉投資「絡達科技股份有限公司」(簡稱絡達科技)，研發 RF Module 技術，其為掌握通訊之關鍵零組件及技術，而於前揭進行之策略聯盟等佈局，在在都顯示明基對於通訊產業的積極投入。

2001 年因 TFT-LCD 面板面臨供過於求、價格下跌及產業界欲提振台灣競爭優勢，期以與韓國競爭等因素，促成明基旗下子公司「達基科技」(1996 年成立)與聯電集團之「聯友光電」(1990 年成立)平行合併成為「友達光電」，而此一併購案使友達光電成為當時台灣最大的 TFT-LCD 製造廠商，並為繼南韓三星電子及 LG 之後，全球第三大薄膜電晶體液晶顯示器模組製造商。且友達光電的成立，象徵了台灣兩大集團欲合作共同對抗國際產業環境，並跨出成功的第一步，不僅一舉取得國內市場領先地位，亦使得台灣具有足以與國際大廠抗衡之實力。

惟明基自發展自有品牌以降，一直欲打造世界級之台灣品牌。然至 2004 年時，「BenQ」品牌旗下手機僅銷售 200 餘萬支，占全球市場僅約 0.5%，連前十名都難以跨入。且 2005 年前 5 個月之營業收入衰退 34%，成長之勢業顯疲態。由於預期全球手機市場規模仍有大幅成長之空間，為持續拓展國際市場，明基積極加入德國西門子手機部門的併購競標，並達成此項全球注目亦為台灣首例的跨國企業併購案。明基是當時台灣最大之手機代工業者，其主要代工項目以中低階手機為主。惟隨著明基開始發展自有品牌之 BenQ 手機開始，其代工業務亦隨之受到排擠效應。其中 2005 年 Motorola 結束與明基代工之合作關係，造成明基在 2005 年第一季手機出貨量迅速銳減至僅剩約 100 萬支之困境。但手機快速消費的特性、與生活緊密結合的廣度，註定成為明基品牌價值最理想的載體。收購德國西門子手機部門不但增強明基通訊事業，更將明基品牌規模放大，也將帶動其他事業群一同成長。因而 2005 年 9 月，明基於德國設立明基之子公司「BenQ Mobile GmbH & Co OHG」(簡稱：BMG)，以無出資方式併購德國西門子之手機部門，宣布進入世界級手機產業決賽圈，並預計成為全球第四大手機廠牌。

然而此項併購造成明基首度虧損(2005 財年虧損達新臺幣 99.66 億元)。2006 年合併營業收入新臺幣 1,985 億元，稅後虧損達新臺幣 276 億元。同年 2006 年 9 月，明基即宣佈停止投資其德國子公司。因為併購西門子手機部門導致巨大虧損，總計虧損金額已達 6 億歐元(約新臺幣 270 億元)，業逾明基新臺幣 262 億之資本額，不得不設下停損點。其後，明基董事會通過其品牌與代工分家，明基更名為佳世達科技，專注於代工；而 BenQ 品牌事業則延用「明基電通」名稱，並為佳世達 100% 持有之子公司。此時明基集

團旋即自以手機品牌為核心的公司，迅速轉型為 LCD 代工廠，並策略性退回至以 LCD 產業為主軸的發展方向。明基集團這段期間主要併購案如表 2：

表 2 明基集團主要併購案

年代	併購前	併購後	待新增或補實核心職能
2000	明基/皇景科技	明基寬頻事業部	寬頻網路研發生產能力
2000	明基/和心光通	和心光通(已解散)	光通訊研發生產能力
2001	達碁科技/聯友光電	友達光電	TFT-LCD研發生產能力
2003	明基/飛利浦	飛利浦明基儲存科技(已售建興)	光碟機通路管理能力
2004	明基/工研院	達宙通信	通信器材研發生產能力
2004	明基/絡達科技	絡達科技(已售聯發科)	晶片設計能力
2005	明基/西門子手機部門	BenQ Mobile 行動通訊公司	國際品牌經營能力、手機專利技術、全球市場管理能力、工會管理能力、產品開發能力。
2009	明基/盛鴻醫藥股份有限公司	明達醫學科技股份有限公司	眼科及其他醫療診斷儀器研發生產能力
2010	明基材料/三豐醫療器材	明基三豐醫材	醫療器材生產行銷能力

資料來源：本研究整理

明基集團近年來除持續開發如專業及工業用監視器等新的利基型產品外，並亟力整合旗下子公司資源，跨足醫療器材與耗材、生醫與醫美領域，致力於醫療服務產業，並於 2008 年在大陸南京開幕首間明基醫院，2013 年大陸蘇州明基醫院正式開業，其投向醫療產業的大轉型相當顯著，而 BenQ 重新定位成醫療用品品牌。從明基改名為佳世達科技開始，至今未滿十年，明基集團想要轉型至醫療產業方面的作法極為明確，採用併購策略以達到企業成長的意圖則並未改變。

#### 肆、研究發現

明基集團成長過程中歷經許多併購活動，因而得以快速成長。其中順遂期間以其旗下子公司達碁科技與聯電集團旗下子公司聯友光電之合併案尤其受到產業界之關注(張殿文, 2003; 駱世民, 2007)。挫折期則以西門子手機部門併購案影響最大(李宜萍, 2006 ;

張春蔚，2006)。因此本研究選擇此兩個對比性強的重要併購案進行個案研究。

### 一、順遂期之併購管理

1999 年下半年達基科技一廠開始量產 TFT-LCD 以後，即積極致力於將良率提升至 80% 以上，惟與台灣半導體產業一樣，因面板產業尚屬代工階段，相關零組件之關鍵生產能力皆掌握在日本手上，而同樣係致力於生產 TFT-LCD 的南韓，卻已自行研發出相關製作技術，兩相比較下，達基科技之競爭力明顯薄弱。又由於 TFT-LCD 前段製程類似半導體製程，在技術方面可享有延伸的好處，故亦開始積極研發相關零組件，期以向上游整合之方式，進而降低成本。且因明基在其監視器產品上已建立有大規模的模組生產線，並於中國大陸設有大型生產據點，因而於大尺寸與廣視角技術上相當積極投入。

而被併公司聯友光電之特色則為當時國內 TFT-LCD 產品尺寸最齊全之公司，在小尺寸市場已經耕耘十年，其產品應用在數位相機、汽車電視、掌上型電腦 (PDA) 手機等產品上；在大尺寸方面，聯友獨特的 COG(chip-on-glass) 產品設計，擁有筆記型電腦廠商樂於採用的競爭優勢。同時，聯友光電主要係由聯電集團所轉投資，而聯電集團為國內半導體領導廠商之一，且聯電集團的子公司聯詠科技可提供上游關鍵零組件，故對聯友光電 TFT-LCD 前段製程以及驅動 IC 等技術上而言，皆有集團支援之優勢。

2001 年 9 月達基科技與聯友光電水平合併，改名為友達光電，資本額達新臺幣 297 億元，最大股東為明基集團與聯電集團。合併案雙方的動作相當低調，並未引入投資銀行協助評估，而係選擇成立成員單純之 6 人小組進行密商。自地緣關係來看，雙方總部皆位於新竹科學園區內，欲進行整合營運較有其便利性。且雙方係屬同業，其高層除熟識外，營運規模亦為相近，對產業未來願景共識一致。當時聯友光電董事長劉英達即表示：「併購應該是從相輔相成的觀點考量，而不是因為公司經營不下去了，所以才要賣掉，尤其在景氣不佳的情況下，選擇規模比自己小的公司進行合併，只是增加企業的負擔，但如果選擇規模相近的公司，就可以發揮綜效的功能。」而明基集團李焜耀想法亦同，認為：「面臨全球化壓力與架構，必須追求一個最有競爭力的組合，如果沒有獨特的競爭能力，或在規模上數一數二，會面臨蠻大的競爭壓力。」同業合併，遂成為達基科技與聯友光電突破經營瓶頸的選擇。

從產品面來看，聯友光電產品強項在於 TFT-LCD 中的小尺寸市場，如數位相機、手機或 PDA，而達基科技的優勢則落在筆記型電腦的大尺寸產品，兩者之產品僅在中尺寸市場有所重疊。合併後友達光電的產品線可包含大、中、小尺寸市場，滿足客戶一次購足需求。時任明基董事長李焜耀並曾進一步指出，雙方合併除了可擴充產能外，合併後雙方四座廠區之間即可以做績效評比，以找出改進之處。而雙方的製程來源不同，更可藉以比較各段製程之優劣以取得最佳製程，這也是合併前無法做到的事。

由於明基集團處於面板產業下游，明基集團合併由上游聯電集團所投資設立的聯友光電，可形成上下游整合及降低固定資產攤提等競爭優勢。復併購的兩企業彼此間業務性質相同，合併可擴大企業規模、提高市場佔有率、降低惡性競爭，並可增加掌控市場的能力。合併後產品線有極佳的互補性，且兩者合併雖未改變上下游的位階，但在產品線廣度及滿足客戶整體需求方面可以變得更廣更強，可提供更多、更完整的關鍵零組件產品給下游系統廠商，促使客戶群的組合及基礎更趨完整及紮實。合併後握有完整的

TFT-LCD 大、中、小尺寸面板之各世代生產線，開啟了明基集團在面板產業的新發展。

合併前，達基市占率排名全球第八，聯友市占率排名全球第十五，都大幅落後韓、日等大廠。合併後，不論產能或全球市占率(12.3%)，友達都緊追第一的三星(18%)和全球第二的樂金飛利浦(15.4%)。2001 年友達以約 461 萬片的出貨量，穩居台灣 TFT-LCD 面板廠之冠。而其在 2002 年的採購金額達到新臺幣 500 億元，國內外材料供應商均積極與其接觸以尋求合作機會。合併後，由於採購規模的擴大，以致於議價能力得以提昇，且由於 TFT-LCD 產業是技術與資金密集的產業，有大者恆大的特質，進入與退出的障礙都高，規模經濟是主要競爭優勢，由兩大光電廠合併而成的友達光電無疑已具備了規模經濟的優勢。合併後，友達不論在資源整合、研發實力、產品多樣性、經濟規模或採購議價能力方面，均有大幅的成長。

## 二、挫折期之併購管理

明基為將旗下手機產品提升至高階市場，而西門子乃全球知名品牌，明基與之合併得以快速、立即地躍升至國際舞台。而全球化已是必然趨勢，明基藉由接手西門子多年的基礎，可立即凸顯品牌與市場知名度，拉大與台灣同業的規模，且欲發展高價位的自有品牌，需要強而有力的研發團隊做後盾，以不斷推出創新產品的方式來達成，而西門子的產品研發能力正是明基所迫切需要的。此外，西門子的主要市場位於歐洲和拉丁美洲，與之合併不僅可將觸角延伸至歐美，知名度亦將大為提升。又明基當時正欲積極於大陸市場攻戰一席之地，而西門子早先便進入大陸市場，並於上海設廠，因而對明基的目標有實質上幫助。手機業者主要的銷售通路是電信業者，明基亦欲利用西門子與全球電信業者間的良好關係協助其進入手機市場。因此，明基併購西門子手機部門有合理性。以下就併購過程及管理狀況敘明如次。

### (一) 明基與西門子合併過程

明基集團於 2005 年 6 月宣佈收購德國西門子手機事業部門。併購目的係為拓展手機業務全球市場，期望結合雙方的通訊人才、技術、品牌、及行銷通路等資源，以提升整體營運績效，進而提高明基全球市場上的能見度並躋身國際手機大廠。明基擬以此併購案打開「BenQ」品牌之全球知名度，將品牌價值一併顯現於明基的其他產品上。而此國際間眾所矚目之併購案重要約定事項如次：

1. 透過此次收購明基取得西門子在 GSM、GPRS、及 3G 領域之核心專利技術。
2. 西門子挹注 2 億 5 千萬歐元之現金與服務，作為未來手機相關核心專利之開發、行銷業務之拓展及共同品牌之推廣。
3. 西門子以 5 千萬歐元購置明基股份，成為明基之策略股東。
4. 西門子授權明基使用「Siemens」品牌商標，行銷該手機產品線，共享以「BenQ-Siemens」共同品牌之手機的五年使用權(自 2005 年 10 月 1 日起算)。明基於是以無負債資產移轉方式百分之百收購西門子的手機部門及西門子在巴西及德國的手機研發生產據點。並且持續經營西門子早先設於大陸上海之製造工廠，合計員工超過 6,000 名，且與德國工會簽訂有一年內不裁員之協定。明基於荷蘭設立 BMH 為百分之百持股的控股公司，並以之設立德國手機子公司「BenQ Mobile GmbH」(以下簡稱 BMG)，以此新設之控股公司或原有直接及間接持有之子公司來承接西門子分佈於全球手機事業

的相關資產及負債。

併購案後，明基將其手機事業總部設於德國慕尼黑，而以台北為亞洲營運總部，另亞洲地區產品開發及行銷業務則與西門子在大陸北京的研發中心共同負責，製造基地則包含了台灣、大陸、德國及巴西等地。明基並成立經營決策小組，其中主要成員有負責行銷管理的明基執行副總理王文燦、負責研發設計的明基網通事業群總經理陳盛穩，以及併購前的西門子手機執行長 Clemens Joos。這三人小組是此一併購案的改造及整合核心人物，共同發展明基之手機事業。而且仍維持由 Clemens Joos 擔任執行長，據此，雖然西門子係被併購公司，惟在整體改造過程裡仍扮演主導重要角色。此併購活動對西門子而言，是一種「重組」(restructuring)的「分割」(spin-off)型態，這牽涉了明基與西門子管理團隊營運上的配合，雖然很接近合資，但大絕部分的經營主導權則掌握在明基手上，這也埋下日後明基手機事業部與原西門子事業群之間不時的牽扯而對明基產生了負面的影響。

## (二) 明基與西門子合併後之管理問題

在明基合併西門子後，西門子先天的劣勢亦開始一一發酵，其一為西門子手機部門在與明基合併前幾年，銷售量已逐年下降，且西門子的人事成本高，德國當地工會力量亦強勢；此外，歐洲零件價格及製造成本等也較台灣高出許多，明基欲採用逐漸裁減的方法，並將零組件的供應商換成台灣廠商之方式來慢慢減少成本，卻又牽涉到西門子與原供應商的合約問題，尚需要時間逐步轉換。另在合併前，西門子的 R&D 就有多次延遲推出新產品的紀錄，且推出的設計非屬主流，於明基接手時，西門子品牌的手機已不是商務人士或年輕人的首選，可說沒有固定顧客群。而且此時手機產業重視的特性從最初的通信品質、功能、價錢轉移到後來的設計。倘設計無法走在前端、形成話題，就無法勝出。且手機舊換新的速度極為迅速、產品生命週期短，因而在此高壓力的競爭環境下，新產品開發能量的整合與提升速度方面過慢，遂成為市場競爭力不足的致命傷。

明基在與西門子合併後，在新產品的設計規劃與差異化的品牌策略上力道稍顯不足，無法對消費者清楚傳遞產品價值。而合併之後整體產能過剩的問題，明基的解決之道則係在擴大產品組合，欲在印度及大陸發展低階手機市場，在台灣發展中高階市場，在歐洲則以西門子的品牌繼續經營高階市場；此外，明基雖然接收西門子與電信業者的關係，但是電信業者持續壓低手機的價位，利潤率亦難以提高。明基原本欲以自身的設計加上西門子的工藝、技術創出成功的自有品牌，惟在兩大高科技廠合併、產業高度動態競爭、既有組織文化差異大及跨國合併的條件下之併購管理之難度極高。

雖然國際併購的互補性高於國內併購，然而其中涉及的跨國文化差異，整合困難度亦相對為高。一般來講，欲做營運整合，可組成整合小組專司整合的策略，執行部門僅能遵從而不得干涉，即無塵室的作法。且一般將併購視為主要成長策略的公司，多會成立併購成長部門，從策略、財務的角度，找出正確的關鍵數字後，再進行預算決策。然欠缺跨國合併經驗的明基為避免劇烈人事異動影響合併案進行，因此大多仰賴西門子手機部門的原班人馬來執行合併，導致無法達成短期營運績效目標，這也成為一年之後併購案活動破局之主要原因。

另明基總公司與德國子公司產品研發幾乎是分別獨立進行。明基雖派 15 位菁英幹



部進入德國子公司各部門擔任主管，期望加速雙方整合，惟德國法律對勞工保護嚴格，雙方文化不同，台籍幹部領導困難。明基所派過去管理德國公司的董事長王文瓚是行銷專才，執行長 Clemens Joos 也非研發出身，產品開發只能靠明基網通事業群總經理陳盛穩在台德兩地當空中飛人監督，並委由西門子 Jochen Eickholt 負責帶領德國研發團隊並開發通路。明基於 2006 年 4 月初完成分工，由陳盛穩負責亞太地區、Jochen Eickholt 主掌歐洲，然而這位被賦予重任的德國幹部卻旋即在五月一日跳槽回到西門子母公司，出任家用與辦公用無線電話部門執行長，研發整合失敗的問題終於浮上檯面，而台灣與德國兩地的產品開發團隊各自為政，公司資源分配競爭激烈，更造成產品開發成本無法有效控制。

明基自購入西門子的手機部門後，便著手積極改善營運效率並試圖降低成本，惟德國手機子公司 BMG 仍持續呈現虧損情況。自 2005 年 10 月 1 日以降，明基累積認列之虧損約達 6 億歐元(約新臺幣 270 億元)，2006 年 3 月明基董事會通過於美金 3 億元(約新臺幣 96.9 億元)之額度內，增資明基之荷蘭控股子公司 BMH。然由於明基手機事業持續虧損，且短期內看不到縮小的可能性。明基董事會於 2006 年 9 月通過停止對 BMH 的增資，其範圍包括了不再直接或間接對其增加投資、背書保證、資金貸予或其他實質資金挹注之行為。而 2006 年 2 月，明基就西門子移轉之相關資產及負債向德國法院提出無力清償保護，主因在於就西門子移轉予明基的資產價值及負債金額，主要針對專利技術價值的部分，經過數月協商，未能達成協議。且併購時，明基欲精簡人力，將產能轉移至大陸並據以進行採購成本等節流措施，俾以於 2007 年轉虧為盈。然而，依當時德國法律之規定，若欲裁員者則需於集團內另安排職位，因而合併後每一季之營業費用仍需新臺幣百億元以上。加上德國工會持續抗爭，同時競爭者亦趁機奪取市場，使明基於 2006 年上半年已虧損新臺幣 75 億元，並沒有改善之跡象，故而申請國際仲裁，終於在同年 9 月底宣布停止投資，對西門子手機部門之併購案正式宣告破局。

由於 BMH 之主要子公司 BMG 嚴重虧損，其帳面負債大於資產，故明基向當地法院聲請無力清償保護，由德國法院指派管理人接管 BMG，主要影響範圍為德國手機子公司，包含慕尼黑、Bocholt、及 Kamp-Lintfort 三地。亞洲地區的研發及生產製造方面維持正常營運，明基亦於 2006 年第三季對德國子公司之應收帳款、應收借款、長期投資提列 100%之損失準備，另存貨提列有 50%之損失準備。而由於明基宣布不再繼續投資德國手機子公司 BMG，做為旗下各子公司資金運作平台的 BMH 業無實質運作之功能，續於 2006 年 12 月決議向當地法院申請無力清償保護，並進入法定接管程序。儘管明基的手機事業因此併購活動而受到極大挫敗，惟當時仍表示將繼續經營品牌手機事業。

明基初始即過於急進做出併購決策，擔心錯失併購國際品牌此一難得的機會，而未做好於併購案當中至為重要的實地查核(due diligence)。明基所謂的實地考核僅流於審視由德國單方面提供的書面資料，尚未清楚理解欲併購者究係怎樣的一個對象。以致停止投資後發現西門子當時資產竟高估達兩億歐元(約新臺幣 86 億元)，而欲進行訴訟追討，自始未曾進行從法律制度、會計系統、社會文化到就業環境等關鍵性操作面及文化面的深入評估。經過此一重大挫折後，明基自 2006 年下半年起進行一系列組織變革與財務

重組，自人事精簡、品牌代工分家，乃至於 2007 年上半年的組織再造、實施減資等計畫，期望得以改善此一挫折之後的經營體質。

## 伍、分析與討論

### 一、併購案前後之職能落差分析

#### (一) 達基科技與聯友光電併購案前後之職能落差分析

友達光電奠基於過去明基集團成功發展之個人電腦，以及聯電集團於半導體產業基礎之上，又TFT-LCD前段製程與半導體相近，後段模組則與個人電腦組裝雷同，且由於併購可「內部化」被併購企業之資源與能力，因而，取得企業所需之資源是併購的動機之一，而達基科技與聯友光電雙方合併可說是各自集團延伸原有核心事業之最適選擇，且達基科技與聯友光電背後各自有知名大集團支持，較有能力籌措所需資金，亦即擁有相對好之集資能力，更得以快速擴張產能並進行垂直整合、穩定企業營運所需之重要資源。

另彼此雙方原有專長品項產品及技術來源不同，合併後透過資源共享的方式，即合併研發、共用行銷通路等策略，來降低成本、分享原有知識及技術互為學習，提高資產的運用效率，補強彼此原未涉入之尺寸面板大小、延伸產品線。雙方合併後確有改變內部資源配置，以調整環境與資源的配置，面對動態之競爭環境，不斷地提升與革新其能力來達到成長目的。又由於面板產業屬高度資本密集，規模經濟效果顯著，因此透過兩者水平合併提升產能、擴大規模以享受規模經濟的效果，運用資源和能力符合核心職能建構成就規模經濟，進而達到「1+1>2」之綜效。併購為明基集團帶來新的產品市場契機，確保合併後企業提升競爭優勢，且符合該產業「大者恆大」之外在環境特性。除開啟明基集團在面板產業的新旅程，宏觀而言亦進一步開發該產業新事業模式(即同業併購)並帶領國內產業重整之風潮，且其成長過程中多次採購策略聯盟及併購活動獲得成功經驗而增強其併購管理能力，因而雙方合併之策略意圖與其各自原有核心能力的確未有脫節。

#### (二) 明基與西門子手機部門併購案前後之職能落差分析

明基集團在手機代工方面為國內最大，有其製造成本與管理能力優勢，因而帶動其成長。且其成長過程中多次採取策略聯盟及併購活動方式獲得成功，亦增強其後續對併購活動的偏好及管理能力。然既有的核心職能只是擬訂競爭策略的基礎之一，其於品牌經營經驗尚有不足，單純以地區性品牌之姿驟然接手一個僅僅部門營收即已高於己身整體營收之國際品牌，原即有其高度風險性存在。此外，面對動態的競爭環境，核心職能必須不斷得提升與革新，以避免核心僵化(Leonard-Barton,1992)。且由於併購可「內部化」被併購企業之資源與能力，因而，取得企業所需之資源是併購的動機之一。對於欲進行國際化之主併企業而言，本身具備國際市場營運的相關能力是相當重要的。惟明基於合併西門子手機部門後，尚無法結合雙方長處並持續更新其之核心能力，甚至各自原本已累積的資源與能力亦無法發揮效益，諸如其欲以併購取得西門子品牌效益、及歐

洲、拉丁美洲市場暨專利技術等，皆未能運用明基原有營運相關能力而將其內部化。

然而明基原有優勢僅限於台灣與大陸。與西門子手機部門合併後，僅以部分菁英人員入駐德國當地經營，尚未能移轉己身獨特資源及能力來發展、強化合併後之組織，且無論合併前後都未得掌握外部環境趨勢，如德國當地相關工會力量牽制其核心職能，亦即對明基成本管理能力的重大影響。其原欲以己身對研發製造成本、亞洲市場及消費端熟悉度等優勢結合西門子之全球品牌、專利技術及歐洲暨拉丁美洲市場之利基，進而達到綜效之意圖自難以一蹴可幾。故而雖其於國內即多次擁有策略聯盟或併購活動之成功經驗，且多確實使明基能找到新的資源能力，惟併購的時機，應先考慮本身是否具有專屬性的資產或獨特的組織能力，俾以於資源能力產生交替的現象時，及早進入此由新技術所創建的新市場中(Mitchell, 1989)，明基未深入評估己身能力及釐清與環境的連結落差之下，自難達成。

此一階段，明基的策略意圖所要求的核心職能遠超過明基原有的核心職能。再加上資通訊產業快速變動，明基無法快速調整組織流程管理、資產佈局定位，並仰賴過去路徑，從中發展技術機會以因應環境變動，係明基與西門子手機部門合併後在短時間內失敗之要因(見表 3)。

表 3 明基集團兩大併購案併購前後之職能落差分析表

目標與執行	期間	順遂期(2000 年-2004 年)	挫折期(2005 年-2006 年)
策略意圖		子公司達基科技與聯友光電合併達到規模經濟，獲得綜效。	併購西門子手機部門取得品牌擴散效益，獲得綜效。
達成策略意圖所需核心職能		合併研發及共用行銷通路以降低成本、分享原有知識及技術、提高資產的運用效率、延伸產品線。	國際品牌經營能力、手機專利技術、全球市場管理能力、工會管理能力、產品開發能力。
原有核心職能		各自於產品尺寸即有其專長，並各自有集團資源支持，同時集團資源擴及面板產業上、下游，合併後產能並為國內第一。	明基擁有生產管理能力與供應鏈管理能力；西門子手機部門擁有專利技術與歐美市場行銷能力。

職能落差	較少較小，可以利用動態能力補足。	較多較大，無法利用動態能力補足。
------	------------------	------------------

資料來源：本研究整理

## 二、命題推導

職能落差須同時考量原有核心職能與達成策略意圖所需要的核心職能兩者。本研究先以由內而外之思考取向，分析明基集團進行併購前所擁有的核心職能與其達成併購案之策略意圖所需要的核心職能，再以由外而內的動態能力架構分析如何消弭企業要求高成長所形成的能力落差。其於順遂期的併購案中，職能落差小且動態能力的運作有助於其策略意圖之達成，因而得以獲綜效。然於挫折期的併購案中，其職能落差的大且偏離主併方原有核心職能路徑，動態能力因而未能成功補足其遂無法獲致成功。

明基於其企業成長順遂期間多次運用策略聯盟或併購活動，逐漸形塑集團化經營規模以累積其資源能力，復推動企業成長並數次成功整合個別資源能力產生價值，達到綜效之果。惟之所以進入挫折期，即因明基原有核心職能尚不足以負荷併購西門子手機部門後之整合行動。其原有核心職能強弱程度，雖足以支持前期多次國內策略聯盟或併購活動，但其與西門子手機部門規模相距甚遠且是跨國併購，因而產生極大的職能落差且偏離明基原有核心職能路徑。又由於併購後之競爭環境變動極大，其核心職能未能及時因應、提升與革新，造成策略意圖無法達成。因此，企業以併購方式尋求成長者，除考慮外部機會外，也需考慮職能落差。也就是要審慎評估本身核心職能是否有其路徑相依性與延伸效果，評估原有核心職能與達成策略意圖所需之核心職能之間的差距大小，俾得據以評估能否支持策略意圖的達成。因此，我們推導出命題一與命題二：

命題一、職能落差小且可明確辨識時，動態能力可以有效運作，併購案容易成功。

命題二、職能落差大而且脫離其核心職能發展路徑時，動態能力無法及時改正或消除此一落差，則併購案容易失敗。

由明基集團的路徑走向可看出自明基集團成長歷程慣用併購活動，藉以形塑集團化經營規模並累積其資源能力且偏向資通訊產業。順遂期與挫折期在策略意圖的達成上之差異原因在於原有核心職能能否延伸支援；順遂期藉由明顯的路徑相依延伸建構核心職能而獲得成功；挫折期由於資訊產業跨足通訊產業以及本土市場營運跨足國際市場營運兩個過大的雄心，造成路徑走向偏離大而需要新種類的核心職能，又難以延伸運用核心職能，導致併購案失敗。

並且，由明基集團的資源配置與流程管理上亦可看出自明基集團順遂期與挫折期在策略意圖的達成上之差異原因。資源配置的主要差異在於是否能有效應用資源，順遂期因為合併後資源產生綜效而獲得成功，挫折期由於合併後難以有效應用原西門子手機部門的相關資源而失敗。在流程管理上亦是如此。雖同樣採取併購之方式取得核心職能之

延展並藉此提升與發展新的核心職能，惟以動態能力架構分析可知企業思索未來方向時，其協調整合資源配置之難易度、以及是否得以助益策略意圖之達成亦為同時需關注之重點。意即企業運用動態能力將核心職能嵌入策略活動時，倘若策略意圖之高度未能與既有核心職能之充實度相配適，且動態能力亦無法有效應用資源配置與流程管理以回應環境變動之所需時，就不足以確保策略意圖的達成(見表 4 與表 5)。因此，我們推導出命題三與命題四：

命題三、核心職能的路徑相依性，影響併購案中職能落差的種類與大小。

命題四、資源配置與流程管理可以消除併購案中的職能落差。

表 4 順遂期關鍵併購案之動態能力三要素分析

順遂期(2000 年-2004 年)：子公司達碁科技與聯友光電合併為友達光電	
流程管理 (Process)	<b>協調/整合能力</b> ：與聯友光電合併，使友達光電具備雙方優點，成功與外部技術整合。
	<b>學習能力</b> ：達碁科技與聯友光電之間技術交流，使友達光電技術發展邁向卓越。
	<b>重新配置/轉換之能力</b> ：根據產業環境與擴大經濟規模考量，與聯友光電合併。
資源配置 (Position)	<b>技術性資產</b> ：累積本身技術能力外，並引進外界技術。
	<b>互補性資產</b> ：瞭解產業趨勢、堅強經營團隊及集團資源挹注。
	<b>財務性資產</b> ：雙方合併取得兩家財務資源的挹注，擴大經濟規模。
	<b>聲譽資產</b> ：兩大科技集團合作，提升知名度及外部關係人信賴。
	<b>結構資產</b> ：投資擴及上游零組件，並與聯電集團建立合作關係。
	<b>制度資產</b> ：政府鼓勵廠商投入 TLT-LCD 面板生產，培植國內技術人才並頒定相關獎勵辦法。
	<b>市場資產</b> ：合併後成為國內第一大 TLT-LCD 面板廠，國際第三大。
	<b>組織疆界</b> ：合併後提升垂直整合程度，取得聯電集團上游關鍵零組件及前段製程等技術。
路徑(Path)	<b>路徑相依性</b> ： 以過去電腦周邊產品為基礎，跨入光電產業；並因過去所累積經驗使明基具有高生產效率，在兩個領域都有一定市佔率，具網路外溢效果；另以過去跨足寬頻產業成功經驗，運用併購方式取得之技術相關能力高，可達到效益造成經濟規模。
	<b>技術機會</b> ： 內部：不斷內部研發經費，設置研發中心，致力於關鍵技術之開發工作。 外部：以併購方式取得相關技術。

資料來源：本研究整理

表 5 挫折期關鍵性併購案之動態能力三要素分析

挫折期(2005 年-2006 年)：明基與西門子手機部門合併	
流程管理 (Process)	<b>協調/整合能力</b> ：高層 3 人經營小組主政及台籍 15 名菁英幹部入駐整合。
	<b>學習能力</b> ：取得西門子手機部門之外部專利技術，惟尚未能發揮學習成效。
	<b>重新配置/轉換之能力</b> ：集團發展過程中多次併購案經驗。
資源配置 (Position)	<b>技術性資產</b> ：取得西門子手機部門超過 600 項之專利技術。
	<b>互補性資產</b> ：取得「Siemens」及「BenQ-Siemens」品牌商標授權。
	<b>財務性資產</b> ：西門子挹注手機部門 2 億 5 千萬歐元，另以 5 千萬歐元購置明基股份。
	<b>聲譽資產</b> ：以「Siemens」國際知名品牌拉抬明基知名度。
	<b>結構資產</b> ：雙方垂直及橫向整合不彰，導致溝通問題。
	<b>制度資產</b> ：台、德企業相關規範、勞工法規、工會活動等等層面皆有鉅大差異，制度資產難以發揮。
	<b>市場資產</b> ：合併後明基由地區性手機品牌一躍成為國際知名品牌。
	<b>組織疆界</b> ：合併後提升垂直整合程度，並擴大水平整合程度，跨足歐洲市場。
路徑(Path)	<b>路徑相依性</b> ： 過去多次以併購案方式取得成功經驗、達成策略意圖。
	<b>技術機會</b> ： 內部：上游擁有子公司友達光電關鍵零組件支援，擁有自身工業設計能力可協助開發產品。 外部：以併購方式取得西門子專利技術。

資料來源：本研究整理

本研究以資源落差觀點整合核心職能、動態能力與策略意圖，並藉此解釋性個案提出針對核心職能理論與動態能力觀點在進行併購管理時應綜合運用的看法。此二個理論與觀點雖然皆在探討企業如何提昇競爭優勢，不過在本質上所關注者未必相同。核心職能理論的關注焦點在企業內部與資源基礎，而動態能力的關注焦點在企業外部與流程管理。核心職能通常被認為係一種靜態觀點。但是在全球化浪潮及科技急速創新的大環境下，核心職能之靜態觀點常遭受批評，認為其無法符合動態競爭之需要。實際上，企業若未能先行認知與掌控本身核心職能所代表的競爭優勢，又如何與其他企業合作，進行併購或策略聯盟策略。

透過明基集團過往成長與擴張軌跡中兩次重大關鍵性併購案之一成一敗案例，本研

究推論核心職能理論運用時容易忽略在新目標市場競爭所需要之新核心職能及如何開發此一核心職能，而動態能力觀點運用時容易忽略主動佈局取得進入下階段目標市場時所需要之新核心職能。再加上企業以併購進行成長擴張時應有策略意圖之邏輯依據，始得掌握競爭優勢。據此，本研究認為在進行併購管理時，核心職能理論與動態能力觀點應互為補充、綜合運用，方才不會在新核心職能養成過程中及動態能力流程與佈局下迷失策略方向。因此，我們推導出命題五：

命題五、進行併購管理時，核心職能理論與動態能力觀點綜合運用可協助消除職能落差、確保策略意圖的達成。

## 陸、結論與建議

本研究以職能落差觀點來分析探討明基集團成長歷程中兩大關鍵併購案。先探討其原有職核能力與達成策略意圖所需要的核心職能兩者之職能差距，再探討如何運用動態能力來消弭此一能力落差。並分析前後兩個併購案的成敗因素，推導出核心職能理論與動態能力觀點如何綜合應用，藉以解析企業以併購追求成長之最適作法。以下分別介紹本文的理論與實務意涵。

### 一、理論意涵

首先，本文利用明基集團前後兩大併購案，說明職能落差的小或大為何會導致併購案的成功與失敗。奠基於 Schilling (2010) 關於職能落差的觀點，我們提出進行併購管理時核心職能理論與動態能力觀點綜合運用可協助消除職能落差、確保策略意圖的達成之論點。核心職能係企業跨事業部門能力之組合，亦即係各事業部門所擁有最關鍵、最獨特之技能與知識互動後整合運用的能力，需要企業整體持續不斷地共同學習、參與投入及組織承諾等，才得以培養而成並在市場上獲致成功 (Hamel & Prahalad, 1994)。明基集團前後兩大併購案顯示，如果高階管理者認知外在環境的成長機會極大，做出企業成長的管理選擇，進而願意去改變內部資源之配置，以調整環境與資源的配置，來達到成長目的，則達成策略意圖所需要的核心職能與原有的核心職能之間的職能落差，可以利用動態能力予以補足。動態能力能協助企業因應外部環境之變化，在參考本身的發展路徑與資源基礎後，企業能進行協調整合、學習更新、與重置轉換(Teece et al., 1997)。藉由動態能力，友達併購案的成功在於有意圖得去改變其資源基礎，並將重點放在與環境適配上，亦即企業改變自身之核心職能而得以適應、利用及創造改變，俾以正確回應競爭環境。而失敗的西門子手機部門併購案則否。

第二，雍惟奮和洪世章(2006)曾單獨以動態能力說明明基集團的興起，認為包括友達併購案的成功在內的明基興起過程，得力於成功偵測外部環境的變動，並調整本身之定位與流程。但由於並未考量職能落差的大小，很難解釋相同的動態能力在挫折期時為何難以發揮作用。Cheng and Seeger (2012)則以跨文化溝通說明失敗的西門子手機部門併購案，認為不相容的國家文化與組織文化不利於綜效的產生，必須要明確的定義與溝通併購案的目標與期待表現。但跨文化溝通只是影響因素之一，可歸類於核心職能之中。

其他達成西門子手機部門併購案之策略目標的核心職能如國際品牌經營能力、手機專利技術、全球市場管理能力、工會管理能力、產品開發能力等都未提及。並且也未考慮到策略目標是否過於冒進，以及能否利用動態能力補足職能落差的問題。本研究認為進行併購管理時，核心職能理論與動態能力觀點綜合運用可消弭或補足可預見的職能落差，協助有挑戰性的策略意圖的達成。如此，才能完整說明明碁集團前後兩大併購案為何成功與為何失敗。

## 二、實務意涵

藉由說明明碁集團前後兩大併購案為何成功與為何失敗，本文提出以下的管理實務意涵。首先，本文對於併購案，尤其是國際併購案，提出具體的實務意涵。有鑑於台灣併購案及跨國併購案的日漸增加，本文建議進行併購案前，策略意圖的提出有必要考量職能落差的大小。因為，主併企業原有的核心職能與達成策略意圖所需要的核心職能之間的差距大小會影響達成策略意圖的難易。當然，提出一個能激勵企業各利害關係人的遠大目標有助於企業的成長，而且在職能落差較小時也較容易達成。但是，如果職能落差較大而不是動態能力能在短時間內補足時，會因為冒進而導致併購案的失敗並造成企業及大的挫折。

其次，動態能力在合理的時間範圍內可以有效補足併購案所形成的職能落差。主要的方法是路徑相依、資源配置與流程管理。核心職能的路徑相依性會影響併購案執行策略意圖時的職能落差大小。如果主併企業原有核心職能能夠有效延伸並與新核心職能結合以形成綜效，則可迅速縮小職能落差。而快速準確的資源配置與穩健的協調整合、學習、重置轉換等流程管理上的努力，則可以在一定時間內藉由塑造有利的條件來消弭尚存的職能落差或補足所需的職能。

## 三、研究限制與未來研究建議

本個案研究屬於跨越時間軸的設計，友達併購案距今已十五年，而西門子手機部門併購案也已有近十年之久，再加上西門子手機部門併購案已進入國際訴訟程序中，公司接受訪談的意願極低。本研究受限時間、金錢等研究資源，以及個案公司基於隱私或保密等理由，對相關資訊的揭露上可能會有所保留，因而雖然本研究致力求其次級資料之完整性，惟恐難免有資料蒐集上之疏漏。此外，個案公司營運、併購範圍跨足不同國家。雖然主要以相關公司之網站(含年報與公開說明書)、國科會科技年鑑網站、電子時報網站、經濟日報、工商時報、聯合報、管理雜誌、新電子科技雜誌、商業週刊、經理人月刊、ITIS 資料庫、拓樸產研資料庫等各大財經相關報紙與雜誌所得蒐集之各項資料來源，作為本研究之二手資料來源。但是由於未獲得個案公司經營者之協助確認，因而，本研究之結論與建議僅得依據所蒐集到之公開資料，致力做出適當解讀及判斷。

本研究僅只針對明碁集團兩次重大併購活動之職能落差議題進行分析探討，然而此為整體企業運作之一部分，尚難涵蓋整體全貌，許多重要議題仍有繼續研究的需要。後續研究者可以針對以下議題進行研究。第一，併購管理問題：併購管理影響企業經營成敗極大，由本研究的兩隔揭露性個案即得窺知一、二。尤其是併購前的評估與議價、併購後的留才、企業文化融合及人力資源管理等，均有其研究價值。第二，可做不同企業



集團之同類型策略之比較分析：本研究僅就明基集團的兩個併購案進行個案研究，後續研究者可就其他企業集團利用類似成長策略的個案來作比較分析(如：鴻海集團的併購案)。利用本研究之職能落差觀點，歸納出不同情境之最佳併購及成長策略。不僅可對本研究之研究推論作進一步檢定與驗證，相信亦可使吾人對於策略意圖、核心職能與動態能力對企業併購及成長之影響，有更深入之瞭解。

## 參考文獻

- 王泰允 (1991)。企業購併實用:基本概念。臺北市：遠流。
- 江玉柏、余尚武 (1998)。影響企業購併成敗之因素與策略探討。《經濟情勢暨評論》，4(2)，125-144。
- 李宜萍 (2006)。一堂 350 億元的購併課。《管理雜誌》，389，115-124。
- 夏侯欣鵬、楊百川、鄧茗芳 (2010)。影響企業選擇核心職能與核心組織能耐因素之探討。《中原企管評論》，8(1)，89-122。
- 張春蔚 (2006)。明基兵敗西門子始末。《中國網》，取自 <http://it.people.com.cn/BIG5/1068/42899/4965266.html>。
- 張殿文 (2003)。友達光電大小通吃。《天下雜誌》，282，22-35。
- 雍惟奮、洪世章 (2006)。以動態能力觀點探討明基的興起。《管理與系統》，13(1)，99-120。
- 鄭凱文 (2007)。併購關鍵成功因素之研究—以明基西門子為例。國立政治大學企業管理系碩士論文，臺北。
- 駱世民 (2007)。友達光電：動態產能策略。台大產學個案研究發展中心，台北。
- Ahuja, G. (2000). The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of inter firm linkages, *Strategic Management Journal*, 20(3), 317-343.
- Bourgeois, L. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration, *Academy of Management Review*, 5(1), 25-39.
- Bowman, E. & H. Singh (1993). Corporate restructuring: Reconfiguring the firm, *Strategic Management Journal*, 14 (summer), 5-14.
- Bradley, M., A. Desai, & E. Kim (1983). The rationale behind interfirm tender offers: Information or synergy. *Journal of Financial Economics*, 11, 183-206.
- Business Week (1990). The best and worst deals of the 80s. *Business Week*, Jan15, 40-45.
- Capron, L. (1999). The long-term performance of horizontal acquisitions. *Strategic Management Journal*, 20(11), 987-1018.
- Capron, L., P. Dussauge, & W. Mitchell (1998). Resource deployment following horizontal acquisitions in Europe and North America, 1988-1992. *Strategic Management Journal*, 19(9), 631-661.
- Cheng, S.S. & Seeger, M.W. (2012). Cultural differences and communication issues in international mergers and acquisitions: A case study of BenQ debacle. *International Journal of Business and Social Science*, 3(3), 116-127.
- Chiu, H.J. (1993). The Value Creation Mechanisms of International Acquisitions & Mergers. *Asia-Pacific Journal of Management*, 3, 25-32.
- Coates, D. (1996). Putting core competence thinking into practice. *International Journal of Technology Management*, Special Issue on the 5th International Forum on Technology Management, 11(3/4), 441-450.
- Collis, D. J. & C.A. Montgomery (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.

- Corner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Doukas, J. & N. Travlos (1988). The effect of corporate multinationalism on shareholders' wealth. *Journal of Finance*, 43(5), 1161-1175.
- Drucker, P. F. (1981). The five rules for successful acquisition. *The Wall Street Journal*, 15 (10), 28.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Glueck, William F, (1979). *Business policy: Strategy formation and management action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*. 12(summer), 83-103.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(6), 63-76.
- Hamel G. & Prahalad C.K, (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Hamel G. & Prahalad C. K. (1994). *Competing for the future*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hamilton, R.D., Eskin, E.D. & Michaels, M.P. (1998). Assessing competitors: The gap between strategic intent and core capability. *Long Range Planning*, 31(3), 406-417.
- Harrison, J.S., Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. & R.D. Ireland (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27(6), 679-690.
- Haspeslagh, P.C. & Jemison, D.B. (1991a). The challenge of renewal through acquisition. *Planning Review*, 19(2), 27-32.
- Haspeslagh, P.C. & D.B. Jemison (1991b). *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*. NY: The Free Press.
- Hill, C. & G. Jones (1995). *Strategic management theory*. MA: Houghton Mifflin.
- Javidan, M.(1998). Core Competence: What does it Mean in practice? *Long Range Planning*, 31(1), 60-71.
- Karim, S. & W. Mitchell (2000). Path-dependent and path-breaking change: Reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, dd1978-1995. *Strategic Management Journal*, 23(3), 747-767.
- Katkalo, V. S., Pitelis, C. N. & Teece, T. J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1271-1299.
- Lei, D., Slocum J. W. Jr., & Pitts, R. A. (1997). Building cooperative advantage: Managing strategic alliances to promote organizational learning. *Journal of World Business*, 32(3), 203-23.

- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lubatkin, M. & H. O'Neill (1988). Merger strategies, economic cycles, and stockholder value. *Interfaces*, 18, 65-71.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22, 387-401.
- McEvily, S. K. Das, S. & McCabe, K. (2000). Avoiding competence substitution through knowledge sharing. *Academy of Management Review*, 25(2), 294-311.
- Orser, B.J., Hogarth-Scott, S. & Wright, P. (1998). On the growth of small enterprises: The role of intentions, gender and experience. In Reynolds, P.D., Bygrave, W.D., Carter, M.N., Manigart, S., Mason, C.M., Mayer, G.D. & Shaver, K.G. (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research, center for entrepreneurial studies*. Wellesley, MA : Babson College.
- Paine, F. T. & D. J. Power (1984). Merger strategy: An examination of Drucker's five rules for successful acquisition. *Strategic Management Journal*, 5(2), 99-110.
- Penrose, E.T.(1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Petts, Nigel (1997). Building growth on core competences – A practical approach. *Long Range Planning*, 30(4), 551-561.
- Porter, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59.
- Powell, W. W., Koput, W. K. & Smith-Doerr, L. (1996). Inter organizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
- Prahalad C. K. (1993). The role of core competencies in the corporation. *Research Technology Management*, 36(6), 40-47.
- Ravenscraft, D. & F. Scherer (1987). *Mergers, sell-offs, and economic efficiency*. Washington D.C.: Brookings Institution.
- Salter, M. & W. Weinhold (1979). *Diversification through acquisition: Strategies for creating economic value*. NY: The Free Press.
- Sanchez R., & Heene, A. (1991). Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition. *European Management Journal*, 15(3), 303-317.
- Schilling, M. A. (2010). *Strategic management of technological innovation* (3<sup>rd</sup> ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Berkeley: University of California Press.
- Stalk, G. Jr., Evans, P. & Shulman L. (1992). Competing on capabilities. *Harvard Business Review*, 70(2), 57-69.
- Tampoe, M. (1994). Exploiting the core competitive of your organization. *Long Range*

- Planning*, 27(4), 66-77.
- Teece, D.J. & Pisano G. (1994). *The dynamic capabilities of firms: An introduction*. Oxford : Oxford University Press, 537.
- Teece, D.J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tetenbaum, T. J. (1999). Seven key practices that improve the chance for expected integration and synergies. *Organizational Dynamics*, 28(2), 22-35.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Whitaker, S. C. (2016). *Cross-border mergers and acquisitions*. New Jersey: Wiley Finance.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Zollo, M., Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- Zott, C. (2003) Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insight from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125.

