

逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

垂直整合的成本與利益：最豪麥麵包公司

The Costs and Benefits of Vertical Integration

: Ultra-High

作者：陳雅琴、黃鈺紋、陳柏蓁、林雅玲

系級：國際貿易學系三丙

學號：D0060151、D0060178、D0060206、D0060253

開課老師：羅芳怡 老師

課程名稱：策略管理

開課系所：國際貿易學系

開課學年：102 學年度 第 2 學期

中文摘要

本文為說明企業如何向前及向後垂直整合、企業採用垂直整合的優缺點和採用垂直整合後企業未來可能面臨的風險。文中假設一家麵包公司—最豪麥麵包公司的老闆分析垂直整合後的優缺點決定採用垂直整合，採用向後整合的策略，與麵粉工廠、小麥農、牛奶供應商及糖廠合作；採用向前整合的策略，成立自營麵包店，而後再設立概念店下午茶館—麥咖啡。最豪麥麵包公司完成整合後，可能會面臨許多風險，文中以管理不易時面臨員工抗爭罷工和上游廠商遭遇不可預測的損失連帶影響的風險加成作為例子。透過例子，我們整理出一家企業面對是否改採用垂直整合時，應考慮其獲利與潛在成本多寡作為衡量基準之一，若潛在成本(包含風險)過大時，企業應慎重權衡垂直整合的利弊以避免影響自身原有的營運。



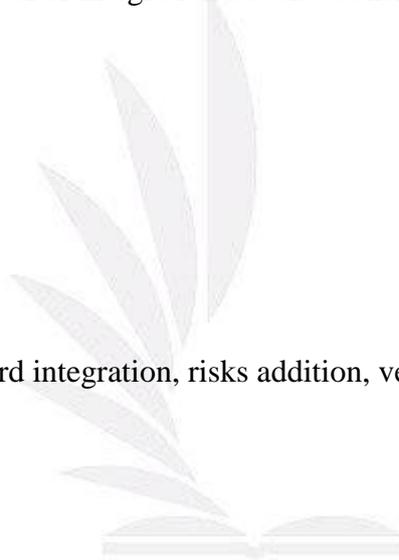
關鍵字：向前整合、向後整合、風險加成、垂直整合

Abstract

This article explains how companies use forward and backward vertical integration, the advantages and disadvantages of vertical integration and if the companies adopt vertical integration what the venture they may face in the future. The text assumes a bread company — ultra-high bread company owner analyses the advantages and disadvantages of using the vertical integration and decides to use it. This company use forward integration cooperating with flour factories, wheat farmers, milk suppliers and sugar mills; using backward integration to establish bakeries and then set up an afternoon tea shop — Mine café. Ultra-high wheat bread company after the completion of the integration, they may face a number of risks. We use two matters as examples. We sort out that whether a company adopt vertical integration, it not only measures its benefit after integration but also considers potential risks.

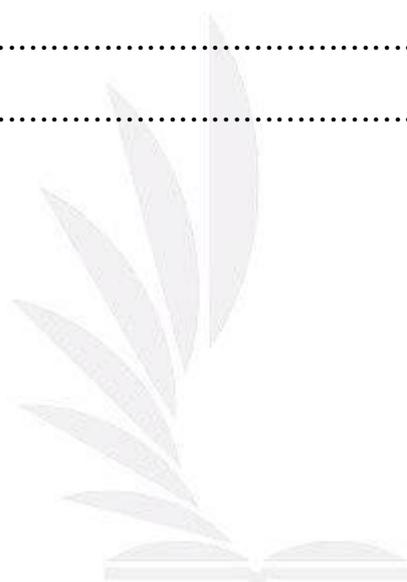
Keyword :

backward integration, forward integration, risks addition, vertical integration



目 次

● 中文摘要	1
● Abstract	2
● 一、案例說明—最豪麥麵包公司	
▪ (一) 案例假設	4
▪ (二) 最豪麥麵包公司的垂直整合和其衍生的提問題	5
▪ (三) 結論	11
● 二、建議	12
● 三、心得	13
● 四、參考文獻	14



一、案例說明—最豪麥麵包公司

(一) 案例假設

為使垂直整合能被清楚理解，本文以成立一家麵包公司—最豪麥麵包公司作為舉例。最豪麥麵包公司為一家製作麵包的工廠，當公司發展穩定後，老闆便開始思考垂直整合與否，而後決定採用垂直整合，其整合流程如下圖圖一。



圖一 最豪麥麵包公司整合流程圖

接著，假設最豪麥麵包公司在經營垂直整合的過程中，面臨到管理不當和風險加成的情況來說明一家公司採用垂直整合可能面臨到的內部化管理問題。案例中，假設最豪麥麵包公司因管理不當造成員工抗議不公的事件，而因天災颱風使得上游蛋農無法如期供應原料造成最豪麥麵包公司面臨生產上的問題。

(二)最豪麥麵包公司的垂直整合和其衍生的問題

《場景一》

會議中，老闆詢問兩位經理公司是否要做垂直整合，並請兩位經理舉例出垂直整合的優缺點，隨後老闆根據經理的看法決定採用垂直整合。



討論垂直整合利弊的會議

老闆：嗯！卡住了。

根據我們的財務報表，我發現我們上下游廠商的交易成本越來越高，壓縮了我們的獲利空間。

那根據你們企劃部的提案，垂直整合對我們來說到底有什麼利與弊？請你們提出你們的看法。

經理 A：我！我先來！

少理她了，還在那邊看書。

老闆：經理 A 請發表你的意見。

經理 A：老闆我告訴你，不要做垂直整合，你看它的劣勢這麼多點。

它增加了我們的內部成本，我們原本想減低成本的問題，就沒辦法解決了。

它的風險又加成，這樣以後，我們公司如果，萬一我們上下游廠商出問題，我們該怎麼辦？

而且協調成本很高，我們不一定能跟他們好好溝通，而且他們也不見得會遵守合約。

退出障礙，如果我們不想繼續跟他合作的話，他如果抓著我們不放，怎麼辦？

接下來，獲取情報的機會將會減少，這樣以後，我們在議價上面會有大的問題。

而且會缺乏調整彈性，這樣一點都不好，不可以做垂直整合。

經理 B：老闆聽我說，所謂垂直整合永遠都是利大於弊。

首先呢，你看我們可以降低工廠與工廠之間的交易成本。

再者，我們還可以獲得上、下游產業的技術。

接著，增加我們行銷上的競爭優勢。

還有，看妾身頭上，這裡，我們的進入障礙，其他公司不一定能跟我們相比，他們要進入這個產業難上加難。

接著，投資專屬的資產，我們可以投資糖廠，還有養雞場。

掌握關鍵資源，我們蛋跟糖，甚至是麵粉，永遠供應不會缺席。

接著，維持我們的生產品質，自家公司怎麼要求都好。

最後，還可以改善我們的生產排程。

所以，做垂直整合是非常有用的。

經理 A：少聽她胡說。

你確定這樣子一定可以做到嗎？

經理 B：當然！

經理 A：你就是一定要跟我槓上，就對了。

我覺得這樣一點都不可行啊！

經理 AB：老闆，你覺得呢？

老闆：嗯~我覺得兩位講得都很有道理。

但是，我們可以嘗試看看 B 經理的方案，所以請 B 經理明天把完整整份的企畫案交到我桌上。

好，那就這樣，散會。

分析：

根據以上老闆及經理 A、B 經理在會議上的談話，來討論最豪麥麵包公司是否採用垂直整合，並分析其中的利與弊給予老闆做最後決策。首先，經理 A 發言，她不贊成進行垂直整合，因此，她分析了垂直整合的缺點有：內部成本提高、風險加成、與廠商間的協調成本高、退出障礙方面的問題、與上游廠商議價上缺乏彈性等劣勢；而經理 B 則提供垂直整合的優點供老闆參考，垂直整合的優點：降低與廠商間的交易成本、獲取上下游廠商間的技術、提升行銷上競爭力、增加新

垂直整合的成本與利益：最豪麥麵包公司

競爭者的進入障礙、掌控原物料等關鍵資源，可嚴格要求並掌握原物料品質、改善生產排程等優勢。因而，老闆在聽完兩位經理的精確分析過後，決定採用經理 B 的方案，進行垂直整合。表一為垂直整合的優缺點。

表一 垂直整合的優缺點

優點	缺點
<ul style="list-style-type: none">▪ 形成進入障礙▪ 投資專屬資產▪ 掌握關鍵資源或能耐▪ 維持產品品質▪ 改善生產的排程▪ 降低交易成本▪ 獲取上、下游產業的技術▪ 增加行銷上的競爭優勢	<ul style="list-style-type: none">▪ 缺乏調整彈性▪ 協調成本很高▪ 整合不易▪ 增加內部成本▪ 增加了退出障礙▪ 降低從上下游廠商獲取情報的機會

(MBA 智庫百科，2014)

《場景二》

最豪麥麵包公司整合的過程

以手繪圖示方式表達向前向及後整合的合作對象，並穿插雙方合作及店面開幕的影檔。

向後整合，分別和小麥農、麵粉廠、糖廠、牛奶供應商、蛋農合作



與小麥農、麵粉廠商合作



與糖廠合作



與牛奶供應商合作



與蛋農合作

向前整合，成立麵包店和概念店



成立麵包店



成立下午茶概念店

分析：

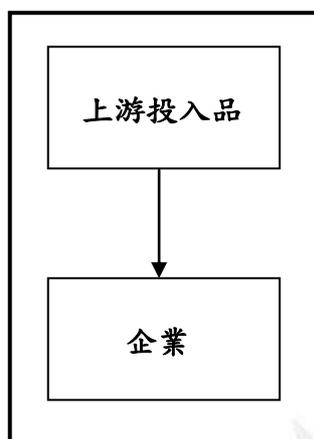
所謂的垂直整合是指產品從原料到成品，最後到消費者手中經過許多階段。根據 Porter(1980)將垂直整合定義為把技術上全然不同生產、分配、銷售等經濟流程，結合在單一公司進行，將市場交易轉換成內部管理交易，以達成經濟目的獲取競爭優勢(MBA 智庫百科, 2014)。

垂直整合亦可依整合方向分為兩種類型:向前整合和向後整合，前者為公司為增加產品配銷系統的控制權或擁有權所進行的整合,如圖三所示；後者為公司為了增加對其上游投入品供應商系統的控制權或擁有權所進行的整合，如圖二所示。除此之外，垂直整合又可依整合程度分為:完全整合和部分整合，前者為產品的兩個階段間，第一階段的產出可以完全透過內部轉移到第二階段使用；後者為生產個階段並非完全自給自足，需從外部購置部分原料方能進行生產(現代策略管理，2011)。

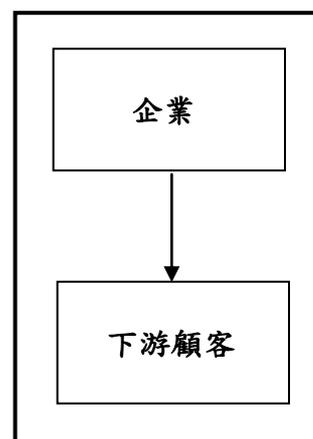
根據圖一的最豪麥麵包公司的整合流程圖所示，最豪麥麵包公司執行向後整合策略，分別向後整合了小麥農場所供應的小麥、麵粉廠、牛奶供應商、糖廠及雞農所生產的雞蛋。而最豪麥麵包公司在向前整合策略的方面，則向前整合麵包店，並且更進一步成立一家下午茶概念店。藉此策略，最豪麥麵包公司相較於未

垂直整合的成本與利益：最豪麥麵包公司

向後整合前，從中降低與其原物料供應商間的交易成本，並相較於未向後及向前整合前，擁有較多的利潤。



圖二 向後整合



圖三 向前整合

《場景三》

面臨狀況一、管理不易

以影檔顯示當管理不當時，最豪麥麵包公司遭遇抗議罷工等事件。



員工抗議、罷工

《場景四》

面臨狀況二、風險加成

當上游廠商(蛋農)遭遇意外事件(颱風過境)時的損失，連帶的影響了最豪麥

垂直整合的成本與利益：最豪麥麵包公司

麵包公司。

蛋農：喂！頭家，不好了。

我跟你講，我家的雞和鴨，颱風過去之後，跑得都不剩半隻了，一隻都沒有了！

老闆：喂！你好！

是的，雞仔都不見了。

喔，雞仔不見了。

什麼？可是~可是我~我~現在我好幾個月有好多那個訂單呢，怎麼辦？怎麼辦？

所以，我們公司要倒閉了嗎？



雞農因颱風損失慘重，打電話聯絡老闆



老闆得知雞農無法供應雞蛋

分析：

公司進行垂直整合雖然可以降低市場交易成本，但交易的內部也意味著管理成本(administrative cost)的提高。其增加成本可能為下列幾項：

1. 不同生產階段間最適規模的差異
2. 發展獨特能力
3. 管理不同策略特質的事業
4. 競爭效益
5. 風險加成

企業在採用垂直整合後，有時會因其不擅整合不同領域或資源配置不當、風險管理不佳導致無法有效達到經濟效益，反而會侵蝕本身原有的營利(現代策略管理，2011)。

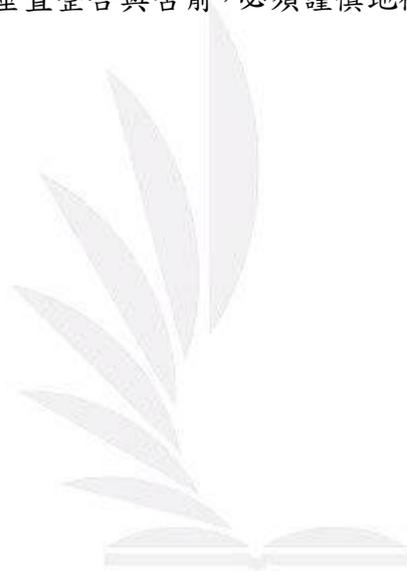
而根據以上影檔所呈現的內容，最豪麥麵包公司則在進行垂直整合後，面臨

了管理不同策略特質的事業及風險加成的管理成本提高。面對採用相同管理方式管理不同事業部門的員工，而遭到員工抗議及罷工，影響了最豪麥麵包公司生產麵包的進度；除此之外，由於向後整合雞農所供應的雞蛋，因而在面對颱風的來襲，造成雞農無法供應雞蛋給最豪麥麵包公司製作麵包，使最豪麥麵包公司面臨了無法供應幾個月後的龐大訂單，因而有可能造成最豪麥公司面臨倒閉危機。

(三)結論

根據最豪麥麵包公司的整合過程顯示垂直整合可以為最豪麥麵包公司帶來好處，但同時也會為其帶來潛在的隱憂。

所以一家公司在決定垂直整合與否前，必須謹慎地衡量其整合後的利益及潛在的風險。



二、建議

最豪麥麵包公司雖然進行向後及向前的垂直整合，而減少其生產中的交易成本並從中享有許多經濟利潤，但也同時遭受到向後整合的廠商斷貨以致無法繼續生產麵包，此外，因最豪麥麵包公司使用一套相同的管理模式來管理不同產業結構下的員工，也引來員工的抗議、罷工，造成麵包生產停滯，無法供應麵包給消費者，造成公司營業上龐大的損失。

給最豪麥麵包公司的建議：

1. 在風險加成方面：

「不要把雞蛋全放在一個籃子裡」。除了本身向後垂直整合的廠商外，也應尋找其他相關原物料的供應商合作，以避免企業在不可抗力的因素之下，依然可以正常地生產並供應產品。

2. 管理不同策略特質事業：

企業應該避免使用單一管理策略來管理垂直整合的公司。不同事業部門需要不同的管理風格及管理技巧。如此一來，不僅可增進各自部門間的工作效率，也可以降低因垂直整合後的管理成本並提升公司整體的競爭力。

三、心得

此次策略管理報告，我們採用之前從未嘗試過的拍攝手法拍攝影片。利用手繪的方式，紀錄一筆一畫所繪出的圖像，藉以呈現我們所要表達垂直整合的概念。拍攝過程中，演員們台詞都是臨場發揮，雖然不斷笑場，但是拍攝只花了一天就拍攝完成，證明我們是效率派的。而對於劇本內容，就沒有像拍攝過程那麼順利了。我們經過好幾次的討論，提供彼此的想法，彼此間甚至因各自的觀點及立場而有了爭論。所幸，最後終於成功地討論出劇本並成功完成了拍攝。

而對於此次我們拍攝的主題—垂直整合的成本與利益，我們假設成立一家最豪麥麵包公司來說明進行垂直整合的利與弊。經過我們藉以影片清楚地表達：垂直整合的概念、因垂直整合所節省的成本及所賺取的利潤及因垂直整合所衍生出的問題等並利用影片的方式呈現給班上的同學們觀賞。相較於同學們需花費半小時的時間去了解課本中由密密麻麻文字描述所解釋整章節的垂直整合概念，我們這組則藉由短短十分鐘的影片即可讓同學完全地明白，相較之下，較為有趣之外，同學腦海中的印象也較深刻，而這也是我們拍攝影片最終的目的。此次，和組員拍攝影片真的很開心。而從此次報告中，從一開始劇本的討論、拍攝、影片剪輯、到最後上台報告呈現，雖然不盡完美，也有所需要改進的地方，但，這堂課，我們所報告的主題及理論，我們將永遠記在我們的腦海中。我想，這才是這堂課做這份報告最有意義的地方。

四、參考文獻

1. 垂直整合。MBA 智庫百科，2014。源自：
<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E5%9E%82%E7%9B%B4%E6%95%B4%E5%90%88>
 2. 劉恆逸。《現代策略管理(六版)》。華泰文化 2011。
-
1. 表一 垂直整合的優缺點。 源自： MBA 智庫百科，2014

