

跨領域研發成果產業化國際高階人才培訓計畫 97 年海外培訓成果發表會

Farecast 被 Microsoft 併購的研究

指導教授：溫肇東（政治大學科技管理研究所教授）
組長：楊道明（麥卡爾科技股份有限公司管理處總經理）
組員：邢益慈（中華電信股份有限公司投資事業處管理師）
吳健銘（翹慧事業股份有限公司行政部門專案經理）
黃建華（葉美麗不動產估價師事務所不動產投資師）
張元泓（佳世達科技應用系統事業群專案經理）

論文撰寫分工說明

章節	作者
壹、前言	黃建華
貳、文獻探討	黃建華
參、研究設計	人力資源：張元泓 智慧財產：楊道明 商業模式：吳健銘 績效衡量：邢益慈 其他：黃建華
肆、個案公司簡介	黃建華
伍、個案公司被併購後之分析	人力資源：張元泓 智慧財產：楊道明 商業模式：吳健銘 績效衡量：邢益慈 其他：黃建華
陸、結論	人力資源：張元泓 智慧財產：楊道明 商業模式：吳健銘 績效衡量：邢益慈

摘要

近年併購風潮已然成形，併購似乎已成為全球企業執行競爭策略中最喜歡用的方法。目前，微軟在美國網路搜索市場僅排名第三位，遠遠落後於 Google 和雅虎。微軟希望透過併購 Farecast 的服務在美國網路搜索市場搶佔更高市佔率，從而吸引更多廣告客戶，向行業領先者 Google 發起更強勁的挑戰。

而本論文是以被併購者 Farecast 角度，探索被併購後該企業在經營績效、商業模式、智慧財產、人力資源等四大面向的影響。回頭來檢視及建議台灣企業未來可以思考調整的方向，提前做好準備。

關鍵字

併購、Farecast、微軟

目 錄

壹、 前言.....	4
貳、 文獻探討.....	7
參、 研究設計.....	13
肆、 個案公司簡介.....	33
伍、 個案公司被併購後之分析.....	40
陸、 結論.....	58

壹、前言

今日併購風潮已然成形，併購似乎已成為全球企業執行競爭策略中最喜歡用的方法了，而在台灣，兩併購法公佈之後，也追上世界的腳步，企業不斷傳出合併的消息。但每件的併購案，都能達到當初所預期的那般美好的效益嗎？此外，企業併購案，不僅牽涉到廣大投資者的利益，同時也影響企業內部員工的生活，當企業高階領導人在盤算合併創造的綜效時，企業內員工心裡想的是什麼？

員工對併購案的接受度會有差異：男性、大學以上程度、職位較高者對併購案較能接受；工作年資越長者，越不能接受被合併。對併購案的接受度，與併購後自認的績效表現有正向相關。不同員工背景於併購後的自認績效表現並無顯著影響；但對併購案接受度較高的員工則對自認績效表現有正向顯著影響。員工，對併購案的接受度會有差異：男性、大學以上程度、職位較高者對併購案較能接受；工作年資越長者，越不能接受被合併。對併購案的接受度，與併購後自認的績效表現有正向相關。不同員工背景於併購後的自認績效表現並無顯著影響；但對併購案接受度較高的員工則對自認績效表現有正向顯著影響。員工的自認績效表現和實際績效表現並不一定有明顯相關連，員工實際績效表現重點在於管理方式及技術。併購過程中，主併公司的某些措施(如無預警裁員)，可能造成被併公司員工長久的心理陰影，阻礙彼此長久合作。

一、研究動機

眾所週知，台灣是以中小企業起家的。從當年台灣省主席邱創煥提倡客廳即工廠開始，歷經加工出口區設立，到科學園區的蓬勃發展，台灣中小企業的活力與成就，早已享譽全球，並搏得亞洲四小龍的稱號。

隨著台灣由開發中國家以穩健腳步踏入已開發之林的同時，世界經濟環境也產生微妙的變化：網際網路興起；全球化熱潮方興未艾；WTO 廢除關稅障礙的同時，各地區卻陸續成立經濟共同體形成另一種障礙；大陸開放，挾著廣大市場，廉價勞工，勾引全球產業目光。近幾年來，國際經濟環境之險峻，產業競爭之激

烈，都是前所未有的，台灣廠商已很難用提著皮箱裝著樣品全球跑透透，憑著一股熱忱與毅力獲得國際買主的青睞了，國際大買主除了要求產品要能符合各經濟體制定的產業規格外，還要求更快速的研發時效，更優良的產品品質，及最低的產品價格，更有甚者，交易談判改在網際網路上，以競標的方式全球進行，每次交易，都是戰況慘烈的割喉戰。為了因應全球逐漸升高的商業競爭趨勢，台灣廠商需要重新思考營運策略，除了要佈局全球，降低資源取得成本及提高技術研發成效外；還要構建全球客戶服務網絡以維護顧客關係；更要有全球資訊網路，以整合全球資源做有效運用並分析競爭對手實力及策略以便隨時執行反制行動，這一切需要的資源都不是所謂的中小企業所負擔得起的。

另一方面，因為政府的解嚴，產業政策也隨之開放，如電信業及金融業之開放。一時之間，宛如春秋戰國，群雄並起，供給過多的結果，市場胃納不足，產業間自然形成另一波的淘汰與整合，政府也適時提出金融機構合併法及企業併購法，以利企業業務成長及產業升級，並避免因企業因惡性競爭而倒閉衍生之社會問題，同時也促成了另一波的企業併購熱潮。如今併購風潮已然成形，併購似乎已成為全球企業執行競爭策略中最喜歡用的方法了，此起彼落的大企業併購案攻佔了商業媒體的版面，國外有美國線上／時代華納與惠普／康柏的合併消息，國內有金融控股公司及國巨／飛利浦的購併案，而台灣第一大的電子製造商鴻海集團，也是透過不斷的併購擴大其事業版圖。全球併購案金額也逐年向上竄升，他們有的是為了擴大市場佔有率或是整合通路；有的是為了追求經濟規模及降低成本；有的是為了吸收專業人才或是專利技術；有的甚至只是為了不要讓別的公司成為自己的競爭對手…。而在台灣，兩併購法公佈之後，也追上世界的腳步，企業不斷傳出合併的消息。

二、 研究目的

本研究的目的，不在於建立一套併購的流程，以作為併購行為者的規範。本

研究的主要目的，在透過對於併購過程的觀察，依照人力資源、營運績效、商業模式、智慧財產等四個面向，在主併購公司領導人、被併公司領導人、被併公司員工、在併購過程中，由彼此的互動關係和合併後的表現，尋找一些蛛絲馬跡，希望達到以下幾個目的：

- (一) 能對企業併購的動機、執行及相關文獻理論有清晰瞭解。
- (二) 被併公司人事政策、人際互動行為與被併公司員工的心態反應之關係。
- (三) 併購時智慧財產權所扮演的角色。
- (四) 併購時對於被併公司之營運模式影響。
- (五) 依衡計分卡(Balanced Score Card, BSC)之企業績效管理(Business Performance Management, BPM)概念，作為探討被併購前後績效變化。

三、研究問題

一件併購案從策略的形成，到可行性分析，談判議價，仍至於合併後的資源整合，化解衝突...等，其中涉及的策略、法律、財務、人事、管理等相關知識，可謂浩瀚繁複，非短期研究可以釐清熟識，且各個併購案的成因及執行面問題更是各個不同，更非有豐富的實作經驗團隊者無法一窺全貌。

本研究不做好高騖遠，倡言對併購議題作通盤瞭解，轉而將有限精神致力於以下幾個研究問題：

- (一) 人力資源的變化：
 - 被併公司人事政策、人際互動行為與被併公司員工的心態反應之思考重點。
- (二) 智慧財產的角色：
 - 智慧財產權於併購評估的重點項目。
- (三) 營運模式的影響：
 - 併購時對於被併公司之營運模式影響。
- (四) 績效管理的比較：

依衡計分卡(Balanced Score Card, BSC)之企業績效管理(Business Performance Management, BPM)概念，作為探討被併購前後績效變化。

貳、文獻探討

一、競爭優勢與併購

併購(merger and acquisition, M&A)實際上是包括了合併(merger)和收購(acquisition)兩種法律上的特定行為。其意義可由以下幾方面來看：

(一) 法律面：參照企業併購法

1. 公司合併：公司合併係指兩個或兩個以上的公司，訂立合併契約，依相關法律上規定，免經清算程序，歸併或一個公司之行為，其原有之一以上公司從而消滅，而消滅公司之權利義務概括由合併後存續或另立之公司承受。
2. 公司收購：公司因企業併購法、公司法、證券交易法、金融機構合併法...等，取得之公司之股份、現金或其他財產作為對價之行為。
3. 公司分割：係指公司依本法或其他法律規定將其得獨立營運之一部或全部之營業讓與既存或新設之他公司，作為即從公司或新設公司發行新股與該公司或該公司股東之對價。

(二) 經濟面：併購係指企業經由合併、收購股權或資產的方式，以取得經營權或控制權之經濟行為(王泰允，1991)。

(三) 策略面：併購的策略在提昇企業的競爭力並增加股東的投資報酬(Hitt, Ireland and Hoskisson 等，2003)。

(四) 需求面：企業併購並不是一個結果，而只是企業為了滿足需求，追求本身最大利益所選擇採取的一個動作(黃偉峰，2002)。

二、併購研究學派

根據學者 Trautwein(1990)研究指出：企業併購的動機可分為下列七種類型：

(一) 效率理論(Efficiency theory)

認為經由詳細的規劃與評估，併購行為經由綜效的呈現將能使股東因擁有的股東價值增加而獲利。

(二) 獨占理論(Monopoly theory)

藉由規劃與執行併購的過程，取得顧客財富的移轉效果，擴大市場佔有率，進而獨占市場。

(三) 突擊隊理論(Raider theory)

係指透過付出高於市場價格的股份購買，以取得標的公司特定股東對標的公司的控制權，達成併購目的，是一種對標的公司股東財富移轉的效果。

(四) 評價理論(Valuation theory)

當標的公司的市場價值低於標的公司本身價值，即標的公司市價被低估，主併公司在未公開資訊之情形下，可透過併購達成使主併公司獲利之效果。

(五) 帝國建立理論(Empire-building theory)

指經理階層希望藉著併購的過程，使經理階層自身可獲得的效用極大化，而不必然使公司股東獲利。

(六) 過程理論(Process theory)

此理論主要是指併購是一種策略的決定，會受到一些過程因素的影響，這些過程因素包括資訊的有限、政治力量介入等因素，並非完全理性的選擇。

(七) 干擾理論(Disturbance theory)

說明併購是受到總體經濟的干擾影響而發生的。

由 Trautwein 研究提出的七項理論架構，可以發現第一項至第四項是透過併購過程使公司股東獲利，第五項是公司管理者獲利為出發點；第六、七項強調併

購是一種非理性的選擇，係受到外在環境因素影響所致。

三、 併購綜效與動機理論

從經濟利益的角度而言，若仔細評估效率理論，則效率理論所指的綜效，可以區分為營運綜效(operational synergy)、財務綜效(financial synergy)、及市場綜效(market synergy)三種形態(劉珮，2000)。茲詳述如下：

(一) 營運綜效

假設產業中存在著規模經濟(economies of scale)和範疇經濟(economies of scope)，並且在併購之前，企業未發揮規模經濟和範疇經濟之效益，藉由併購使得企業減少重複投資及重複購置設備、降低單位生產成本、提高經營效率、發揮高效能。依據學者探討，營運綜效可分為五種情形：

1. 水平式(horizontal)併購：兩種相同產業的公司合併，讓高效率的公司去併購低效率的公司，以提高其管理效率，讓生產過程發揮專業化。
2. 垂直式(vertical)併購：Williamson(1975)提出，利用併購將該產業上、中、下游的公司加以整合，不僅可減少溝通成本，同時能節省倉儲運輸、採購、行銷等成本。
3. 複合式(multiple)併購：雙方分屬不同產業時，主併公司基於提高標的公司之經營效率所進行的併購。或公司組織內部形成 M 型組織形態(即事業部制組織形態)，管理階層能瞭解組織內部不同部門之相關訊息，經過有效率分配資本使公司獲益。
4. 純粹多角化(pure diversification)：企業為了達成異業結盟之目的，同時減少自身摸索的時間，因此經由併購其他產業之公司，可以減少營運風險，迅速跨足其他領域，並且統合雙方管理機能及資源運用。對於正處於衰退階段之產業，也可提供一個轉形的契機，以維持企業在市場上之商譽。

5. 訊息與訊號論 (Information and signaling theory)：此理論由 Bradley、Desai、及 Kim (1983)提出認為管理階層經由併購的協商或宣傳活動，能使公司價值重新評估。

(二) 財務綜效

Lewellen(1971)認為在健全的債券市場之前提下，併購行為使公司間產生互保效果(co-insurance)，因此公司財務風險降低，舉債能力增強，向金融機構融資時的風險貼水減少，資金成本降低，帶給公司相當的財務利益。

(三) 市場綜效

併購後必然會增加市場佔有率，強化市場競爭力，甚至當進入障礙(barriers to entry)存在，形成獨占或寡占市場，控制產品價格及數量，獲取準獨占利得(quasi-monopoly profit)此種因為市場佔有率提高所得到之利得，即為市場綜效(Singh, 1987)。但若產業不當集中之現象，使公司之間有相互勾結(tacit collusion)發生，則會對整體經濟帶來不利的影響)之相關問題，而國內則需符合公平交易法等相關條文。

在 Trautwein (1990)併購理論中，依照「是否以公司價值極大化為目的」區分為兩大類：前者是以股東財富增加為目的，即促進公司價值極大化為動機，發揮規模經濟和範疇經濟的潛能，通常以效率理論作為代表；後者非以股東財富增加為目的，即非價值極大化理論，有傲慢假說(hubris hypothesis)、自由現金流量假說(free cash Flow hypothesis)、代理問題(agency problem)等作為代表，以下簡述說明之。

(一) 傲慢假說

假設市場具有強勢效率性，所有公開、非公開訊息及公司的真實價值，都會反映在股價上，Roll(1986)認為經理人往往因為過於自信樂觀，高估標的公司的價值，付出較高的併購代價，甚至得標者因付出過高價

格而承受慘痛損失。但是在實際經濟環境中，通常存在資訊不對稱性，所以傲慢理論僅能解釋部分併購現象。

(二) 自由現金流量假說

所謂自由現金流量是指公司支應所有 NPV(Net Present Value)>0 的投資方案後，還剩餘的現金流量，又稱閒餘現金流量。

Jensen(1986)認為併購乃肇因於經理人與股東間對於自由現金流量發放與否發生衝突所致，若以股東財富極大化為前提而發放股利，可能會削弱經理人的資源；若以經理人擴大公司規模的考量為前提，就不會採取發放股利。因此併購可以對公司產生控制機能，藉著外在環境的改變，達成公司資產重建之目的。

(三) 代理問題

由於經理人通常僅持有公司少數股權，並且跟股東之間存在著監督成本及取信成本(monitoring and bonding cost)的問題，於是經理人會有誘因去希望藉著擴增公司規模，以減少個別股東花費太多心力監督經理人是否工作怠惰或有從事引發額外成本的無謂支出。併購行為提供了一個外部機制，讓決策執行與評估分別獨立，當公司績效不彰時，則有被併購之虞，因此激勵經理人努力經營符合股東利益之活動Mueller(1969)認為經理人報酬是公司規模的函數，公司規模越大，經理人能獲得的報酬與權力就越多；因此經理人傾向接受較低的投資門檻，即採取較低的投資報酬率，讓公司的投資機會增加，擴大公司規模以提高自身報酬。但是 Lewellen (1971)實證結果說明經理人報酬只與公司獲利率有關，與公司規模毫無關係。

併購是一項龐大且複雜的工程，除了前期醞釀與洽談協商之外，執行過程更需投入許多人力、時間、及金錢，並且承擔可能失敗的風險，卻仍有無數的併購案默默形成，無懼金錢與時間之消耗，這就是因為併

購行為可能帶來如下之利益：

(一) 發揮規模效益，降低營運成本

併購行為可以整合雙方資源，將兩個單位以上的業務量交由一個單位承受，發揮規模效益，降低單位成本。

(二) 提高經營效率，降低經營成本

併購案被成功執行後，伴隨著重複功能的人員或單位之裁併，以及重複或多餘設備之清理，同時發揮雙方參與者優點，彌補任一方缺點；以精簡有效率之資源，支應原本合併計算之業務，提高經營效能，使成本大幅減少。

(三) 排除市場競爭，獲取超額利潤

併購競爭對手，減少市場供應商之家數，使得商品或勞務的供給數量及價格，更易於掌握，進而從中獲取更多利潤。

(四) 擴大營運領域，開創業務新契機

併購行為可以取得新產品與新技術人才，提供跨足其他產業、整合產業上下游等機會，發揮互補性的效益，同時分散獲利來源，增加業務項目及業務收入，降低經營風險。

(五) 提昇商譽，增加市場知名度

併購行為透過傳播媒體之報導，可以增加參與者市場知名度，並藉著機構規模愈益增加，提昇在業界中之排名及商譽，獲得客戶好感與信賴，增加業務機會。

在做過上述的文獻探討後，我們希望在透過對於併購過程的觀察，依照人力資源、營運績效、商業模式、智慧財產等四個面向，在主併購公司領導人、被併公司領導人、被併公司員工、在併購過程中，由彼此的互動關係和合併後的表現，尋找一些重點做為研究。

參、研究設計

一、研究架構

(一) 人力資源

1, 人力資源之整合觀

本節在討Farecast在被微軟合併一之後，人力資源單位進行整合的相關評估。企業透過購併的整合，能有效地增強企業競爭的體質。例如，與經營較具強勢的業者結合、發展技街、或是經由市場型態改變所衍生的通路結合。但是如果從企業倫理的角度看，企業購併，即代表經營權的移轉，使企業文化因經管理念的差異而有所改變，進而造成各級員工的流失。此時，購併企業如能有效地掌握企業文化與人力資源管理，與組織配合，減少因企業環境變動所造成人員的流失，購併所能發揮的綜效，必將較未曾深入瞭解企業文化的改變者為佳。

本節將透過條列的方式以整出與「合併」及「合併後的整合」有關的議題，包括企業採合併手段的動機、合併所產生的綜效、整合與合併的關這三部份是為瞭解其在整個企業併購事件上的重要性。

此外，整合的影響層面、整合的好處、以及整合問題。整合的人力資源效率與問題，根據前述整合的動機與綜效，本研究整理並歸納出企業在進「整合時，人力資源部分所產生的好處。其整合效益為:

人力資源部分所產生的效益有二：一為有效率的移轉知識移轉訓練系統、特殊工作技巧與過程，確保組織完成任務；二為人力資源的規模經濟。技術與知識的分享也使得資料庫能夠被廣泛運用；卓越的管理制度、規範得以擴大運用，全面提昇工作效率。

2, 人力資源之整合合併過程分為兩個變項：

(a)、合併前

包括規劃階段及交涉階段。規劃階段—主併及被併公司尚未

正式對外宣佈合併事實，但可由媒體、組織內非正式管道等，得知雙方合併意圖。交涉階段—自對外宣佈合併目標確定，到正式合併日（法律生效日）期間，主被併雙方此時已著手進行合併相關交涉及交接事宜。

(b)、合併後

指正式合併日亦即法律生效日後之執行階段，此時被併公司已消。

3、主併公司人事政策構面

過去針對併購人事政策並未發展較為完整之量表，本構面參考研究構思初期訪談參與併購之主管，將本研究併購人事政策，分為三個主要變項：

(a) 變革管理—溝通輔導政策：

對被合併員工是否一視同仁、保持友善態度、重視並了解員工感受、讓員工參與過程、合併過程透明化、採雙向溝通、透過宣導方式化解員工不安、以輔導方式穩定人心等相關措施。

(b)、維持管理--留任安置政策

留任被併員工及中高管理階層、資遣及優退方案、薪資、福利、工作保障、位階保障、管理職保障、合理之工作 量、工作內容等相關措施。

(c)、開發管理--培訓政策

對被併員工加以重用、訓練、培養、升遷、能力開發、考核公平、未來生涯發展機會公平等相關措施。

4、被併員工心態反應構面

由於過去針對被併員工心態反應並未發展較為完整之量表，因此本構面除了參考工作心理學、社會學相關論述外，再將被併公司員工

心態反應相關資料文獻之描述互相比對彙整，發展為本研究論文之最初架構，分為四個變項：

(a)、工作滿足程度

包括工作保障、工作環境、薪酬、認同感、升遷、工作成就感、被重用及肯定、個人生涯展望、自尊等。

(b)、公平感受度

是否被公平對待、公司是否開誠佈公，自己的付出與應得的報酬，是否對等的感受程度。

(c)、認知失調程度

被併員工過去的期望因公司轉換而破滅、過去的努力也失去價值、又因管理方式、人事制度改變，使員工不再信賴與忠誠於組織、又因面對同事離職等，對事件的看法產生前後認知不一致而失調的現象。

(二) 智慧財產

近年來因智慧財產權在商業競爭的重要性與日俱增，企業併購風潮已指向擁有智慧財產權優勢的企業。對於智慧財產權已成為核心價值的企業而言，智慧財產權更是併購與否的關鍵。企業透過併購獲取智慧財產權，不僅可以迅速跨入新市場領域、提昇企業綜效、獲取市場占有率，亦可藉由技術權利的取得，提高與競爭者間的競爭優勢。

智慧財產權在併購中扮演極重要的角色，智慧財產權的價值也表現在許多知名的併購案中，例如 Phillip Morris 公司以 130 億美元購買 Kraft 公司在各國所擁有之商標；煙草公司 RJR Roynolds 與另一煙草公司 Nabisco 合併時花費 250 億美元，其中 80%即用在購買 Nabisco 所有商標上。而在 1995 年 IBM 公司以 35 億美元併購 Lotus 公司，亦著眼於該公司的商標與電腦軟體著作權。而台灣廠商與外國廠商間 涉及智慧財產權之跨國併購案

例更是不計其數，例如 1997 年智邦科技併購 SMC 公司網路部門即為研發能力及品牌知名度，宏碁電腦併購併購德州儀器即為其筆記型電腦製造產能與研發能力。

影響併購成敗的原因通常不是單一因素，但併購的對象為具有智慧財產權為其核心價值的企業時，其併購成敗關鍵，都在於智慧財產權的取得與確保。

所謂智慧財產權有廣義和狹義二種定義，狹義的智慧財產權，係指因法律而賦予之智慧財產權，包括商標權、專利權、著作權以及營業秘密等，而廣義的智慧財產權，則不以法律賦予者為限。本節所探討之併購程序中智慧財產權各領域之相關問題，係專指狹義的智慧財產權。

市場上以科技主導之電子、軟體產業是以擁有專利及著作權之獨占性保護，以及公司品牌商標之高價性，為企業之利基。這些企業若採取併購的經營策略，智慧財產權自然為重要的一環。而智慧財產權既為主要的決定因素，併購過程中智慧財產權分析就極為重要，應著重二方面即(一)智慧財產權之未來前瞻性；(二)智慧財產權之鑑價與風險評估。

併購的動機大概可歸納出包括:達成規模經濟、降低成本、獲取市場佔有率、擴充產品線、開拓新市場、多角化降低風險、稅賦考量、原料取得等等。刺激併購活動的因素包括經濟成長、有利的財務環境、股市的蓬勃發展、國際競爭、技術創新以及法規的改變等等。以美國 1970-1987 年在 NYSE、AMEX 上市的被併公司為研究對象，發現跨國併購常出現在 R&D 密集的產業，而商譽的取得亦是併購的誘因，高科技產業的併購往往著重於無形的智慧財產權的取得，使公司透過併購的方法，快速的取得新技術，以保有利潤和市場領先地位。

針對智慧財產權已成為企業核心價值的產業，併購時智慧財產權所扮演的角色非常重要，但必須注意的是，應依據不同的產業，妥適的評估，

方可藉由智慧財產權創造高成長、高利潤。否則，因為智慧財產權的高風險特性，錯誤的評估，將使企業在併購後支付更大的失敗代價。

併購前通常需進行所謂實質審查(Due Diligence)，由併購公司對被併購公司進行深入調查，以了解目標公司營業狀況、相關的責任與風險。因為涉及收購公司併購的產業類別、目的、併購模式等不同的考量因素，使得調查的深入程度會有所不同。而在智慧財產權的正當注意調查方面，國外的實務通常是由併購公司向被併購公司請求提供文件而展開。取得相關文件後，首先就智慧財產權的權利、效力與其限制加以評估，隨後並針對各種不同的智慧財產權類型、所簽訂或擬簽訂的各種契約，以及所涉及之訴訟與爭議問題仔細的評估。而其重點就在於消除正式簽訂契約後在法律方面或企業經營方面可能的爭議與風險。

以下分別就專利權、商標權、著作權以及營業秘密，整理列出實質審查(Due Diligence)的重點，以發掘相關的問題或風險。

1. 專利權

專利權評估時，應視需要注意查核下列狀況：

(1) 專利權技術本身

- a. 專利權保護的範圍與可靠度(claims 的範圍)-是否為核心專利(Core Patents)，專利權的具體內容，包括專利名稱、類別、適用地域、排他性與成熟度等；
- b. 專利權的法律保護狀況，包括專利號、專利證書頒發時間、專利公告文件、專利類型、專利權人、有效期間、續展期間及條件等；
- c. 專利權能否被立即設計出來，其經濟、法律與技術門檻，對專利權的需求程度，是否有其他冷卻因素，權利陳舊化的風險；
- d. 是否有被授權之專利權(是否為 exclusive、有無持續的技術協助

或研發回饋等等)。

(2) 專利權的成本效用

- a. 專利權的成本(含專家估計、業界標準利潤)，包括專利申請、購買、年費等支出成本；專利需要具備之技術、設備、原料、環境等前提或基礎條件；
- b. 利用專利權的效用與可能商業化程度，專利啟用時間、利用範圍、專利利用人數量與情況等，專利授權使用及讓與所帶來之收益；專利權的收益與預期收益有關情況，包括專利的保護期、專利產品的壽命、單位售價、銷售量、市場占有率與利潤情況，是否有後續的交易與其他替代來源，相同功能產品單位售價、市場進入的難易、主要競爭者的市場占有率與利潤情況、專利權整體獲利能力與收益水平。

(3) 獲得技術的風險

- a. 是否曾經或有遭受訴訟威脅或面臨強制執行的情況(權利的價值是否經歷訴訟判決而增強)；
- b. 產品有無侵害他人專利等可能，包括檢索報告、內部或外部的評估意見或報告；
- c. 審閱過去締結的專利權相關重要契約或協定，有否不得轉讓條款；
- d. 法律對限制競爭的規定(公平法相關規範)。

2. 商標權

商標權評估時應視需要注意查核下列狀況：

- (1) 商標權的法律保護狀況，包括商標權註冊登記部門與時間、商標權人、有效期間與續展條件等所有與公司商標有關的文件與資料。

- (2) 公司若有申請或取得網址名稱(domain name)，申請的相關文件資料，以及是否可能發生爭議的評估與報告。
- (3) 商標權使用狀況，包括商標權啟用時間、使用人數量、授權使用與用權讓與情況，商標使用範圍、場所、對象、使用次數或數量等。
- (4) 被併購公司取得商標、標章或網址名稱的有效性的內外部意見、權利的範圍、有無侵害他人商標、標章或網址名稱的可能。
 - a. 訴訟資料：檢索報告、律師意見、答辯書、裁判書、和解書、書信往返、相關文件、使用範圍之確認等等。
 - b. 使用資料：包括廣告、網路上使用及未使用的期間；
 - c. 檢查註冊名稱及更新費用的繳納情形；
 - d. 有無任何異議、評定或撤銷程序；
 - e. 可能的侵權案件；
 - f. 現進行之侵權訴訟案件，有無任何求償、假執行、假處分、假扣押；
 - g. 現階段是否須採取任何行動以確保相關權利、是否有期限。
- (5) 確認商標之相關商品及服務
 - a. 含將來可能的轉變與改善；
 - b. 決定各商標所涵蓋的商品及服務；
 - c. 分別針對國內及國外市場的商標；
 - d. 特別是未申請於使用範圍，但現在已涵蓋或將來可能需要涵蓋的產品或服務；
 - e. 非註冊商標涵蓋的商品及服務。
- (6) 商標權的成本費用與過去收益狀況，包括商標權申報、購

買、持有、延展等支出成本；商標使用、授權使用及轉讓所帶來的收益。商標權的預期收益有關情況，包括使用該商標產品的預期壽命、單位售價、銷售量、市場占有率與利潤情況，同種產品單位售價、主要競爭者的市場占有率與利潤情況等。

(7) 商標權的知名度，廣告宣傳情況，同類產品的名牌商標。

3. 著作權

著作權評估時應注意查核下列狀況：

- (1) 著作權的權利類型與歸屬，系爭權利地是否有強制登記的規定，是否有未經他人許可之翻譯或改作。
- (2) 權利的期限。
- (3) 是否有特別的管理辦法，例如著作權人協會否有集體的管理制度。
- (4) 是否有必要評估著作權的全部價值，或是僅須評估著作權的一部分。
- (5) 著作權是否有更新的版本。
- (6) 所有與公司業務有關的著作權文件與資料，包括申請、使用、維護方面的文件。
- (7) 過去與將來如何運用相關著作權。
- (8) 所有與著作權使用與授權有關的契約。
- (9) 受著作權保護的作品及任何修改。
- (10) 所有檢索報告與公司內外部所作之意見。
- (11) 訴訟資料。
- (12) 被併購公司取得著作權的有效性意見、權利的範圍、有無侵害他人著作權的可能。

(13) 所有著作權相關書信往返。

(14) 現階段是否須採取任何行動以確保相關權利，以及是否有期限屆至的問題。

4. 營業秘密

在現行法律體系下，專利權、商標權、著作權等智慧財產權因可經由各法定程序權利化，其權利客體、範圍及法律權能具體確定，並有會計上的入帳基礎，較易評量其經濟和市場價值。但營業秘密雖屬智慧財產權的範疇，卻因其權利客體較不具體，權利範圍易生爭議，故量化其經濟和市場價值較有困難。對於可權利化及資本化的營業秘密(例如專門技術)，須採取下列合理管理措施：(a)專人的指定；(b)營業秘密管理政策的制定；(c)企業營業場所的管理；(d)營業秘密資訊的管理；(e)企業員工的管理；(f)非企業員工的管理；(g)通訊、網路及電腦系統的安全及保密措施。

營業秘密估價時應視需要注意查核下列狀況：

- (1) 所有公司認為符合營業秘密保護要求的技術、製程、方法或其他專屬權益、未揭露的相關文件及資料。
- (2) 公司有關保護營業秘密的政策與規定。
- (3) 掌控透過相關科技刊物以及市場銷售資料釋出相關資訊的程序，並與政府規定配合。
- (4) 確認所有契約以及授權或被授權之營業秘密。
- (5) 確認過去如何運用相關營業秘密。
- (6) 確定有無任何訴訟、調解或仲裁，有否求償、假執行、假處分、假扣押。

(三)營運模式

1. 何謂商業模式

商業模式(Business Model)，是一種創造價值的流程框架，其範圍廣泛的涵蓋所有正式與臨時組成的企業與團體。商業模式代表各方面的業務，包括其核心目的，所提供的服務與產品，市場與營運策略，基礎設施，組織結構，交易方式，以及作業流程和管理政策。

商業模式的目標是為了要實現客戶價值最大化。為了達成這個目標，商業模式首先要能把使企業運行的內外各種要素予以整合，形成一個完整、高效率與具有獨特核心競爭力的營運系統。再來通過提供產品和服務的過程，使整個模式能滿足持續獲利目標的整體解決方案。

商業模式包含了一系列各種所需要的因素，以及與模式有相關聯性的概念性工具，用以闡明某個特定實體的商業邏輯。它描述了所能為客戶提供的價值以及公司的內部結構、合作夥伴網路和關係資本(Relationship Capital)等藉以實現(創造、推銷和交付)這一價值並產生可持續盈利收入的要素。

市場上各種商業模式的例子很多，包括仲介人抽傭模式、同/異業聯盟模式、B2B 模式、B2C 模式、非營利模式、廣告收益模式等等，不一而足。商業模式是一種簡化的商業邏輯，依然需要用一些元素來描述這種邏輯。

商業模式有三大關鍵支柱：

- (1) 人員:包括員工，核心團隊成員例如研發人員、行銷與管理人員等等。
- (2) 市場:包括客戶、供應商競爭者，與其他第三方組織的關係等等。
- (3) 技術:包括研發的技術平台、智慧財產權與獨特競爭優勢的流程等等。

2. 併購過程對於商業模式的影響

併購可能會很明顯的影響一家被併購公司之商業模式。商業模式的三大關鍵支柱：人員、市場與技術，會因為併購過程作許多大小的調整。

舉例有關於人員，被併購方舊有的團隊成員可能會有流失，併購方的成員會陸續進駐被併購團隊，直到雙方團隊完全整合，或是被取代為止。

而另外隱藏的風險是人事鬥爭的狀況。雙方團隊，特別是被併購方的團隊成員，在併購過程中會有不安全感，為了能繼續在組織中生存與生涯發展，會有職位排擠與鬥爭的現象發生。無論是併購方或是被併購方的經營階層，均需要審慎考量到這個狀況。

而對市場的影響變化，併購可會讓市場上更了解這間被併購公司的背景資訊，但亦有可能造成既有客戶與供應商的恐懼感與不確定性。

併購前後的技術整合風險相當高。雙方的技術平台可能有相當迥異的發展，甚至雙方是在完全不同產業的公司。而是否能妥善完全整合，需要投入相當大的心力。

與技術管理相關的智慧財產權，包括專利權的數量與涵蓋範圍、著作權的數量與涵蓋範圍、商標權的價值與市場可視性與營業秘密是否被妥善維護，都是技術上需要考量的重點。

下文將針對併購方與被併購方不同的考量，蒐集市場上常見的策略作逐一說明。

3. 併購方對於併購過程中，對商業模式的影響假設

併購方之所以決定採用併購程序，針對特定對象進行併購，主要聚焦在三大關鍵支柱之下：

- (1) 人員(People)：例如受併購方擁有完整且素質高的管理、行銷與研發團隊等，並且與供應商的關係良好。
- (2) 市場(Market)：例如受併購方已在特定的市場擁有知名度與

市場佔有率，或是與目標客戶有正面的互動與忠誠度。

- (3) 技術(Technology)：例如受併購方擁有獨特競爭優勢的技術或是智慧財產權。這些技術優勢有助於幫助併購方的產品改良，或是切入高潛力的市場。

以下我們提出，併購方常見的商業模式策略之假設：

- (1) 取得受併購方企業的獨特競爭優勢的技術與產品，或是相關的智慧財產權（例如專利、著作權、商標權、營業秘密等），整合到併購方的產品與服務之內。
- (2) 招募受併購企業的核心團隊，最常見的是將受併購方企業的研發團隊留住，並整合到併購方原有的研發團隊之內，或是新成立隸屬於併購方的研發團隊。
- (3) 快速獲得受併購方既有的產品與服務市場，包括供應商關係、客戶關係、市場佔有率、產品與服務營收。
- (4) 利用受併購方既有的管理資源、基礎設施與營運流程，降低自行摸索投入該產業的營運風險。
- (5) 併購方可能與受併購方為同一產業之上下游供應商/客戶夥伴關係，藉由併購過程，擴大價值鏈與供應鏈的控制範圍，並強化雙方關係、降低中介成本與提高產品與服務的價值。
- (6) 併購方與受併購方可能為同一產業內的競爭者，併購方利用善意/惡意併購的方式，將其受併購方的資源併入併購方內。
- (7) 以上為併購方常見的策略考量。併購過程可能會將維持受併購方的組織與商業模式，顯著異動組織架構與商業模式，或是將其消滅並移轉到併購方的組織中。

4. 受併購方對於併購過程中，對商業模式的策略假設

受併購方之所以決定接受被併購的提議，業界最常提到的是以財務

角度考量，亦即受併購方的經營團隊希望獲得最終財務利益，將公司出售給買方以取回原始投資的報酬。

然而除了財務角度的主要考量之外，研究發現，受併購方的策略考量亦可聚焦在相同的三大關鍵支柱之下：

- (1) 人員(People)：團隊不易維持，尋找更多資源與人力挹注，包括能與併購方的團隊協同合作、流程改善與強化、擴大團隊的能量以產生加乘效應。
- (2) 市場(Market)：進入尚未開發的廣大的市場，增加客戶數量或是加強客戶的關係與服務水平。
- (3) 技術(Technology)：雙方的技術整合，以創造出更先進的技術，或是改善現有的技術，整合、重組、產生更健全的商業模式，以產生競爭者無法超越的技術優勢與商業模式。

以下我們提出，受併購方常見的商業模式策略之假設：

- (1) 合併併購雙方企業的獨特競爭優勢的技術與產品，或是相關的智慧財產權（例如專利、著作權、商標權、營業秘密等），創造出更強大與更優越的商業模式，超越其他產業內的現有與潛在競爭者。
- (2) 受併企業的核心團隊接受併購方提出更優渥的條件，移轉並合併到併購方的營運團隊之內，例如研發團隊、生產團隊、行銷團隊等等。
- (3) 將既有的產品、服務與技術切入其他市場，包括併購方既有的市場，或是雙方皆無進入的新興市場。擴大與加深供應商關係、客戶關係、市場佔有率、產品線涵蓋範圍與服務營收。
- (4) 採用併購方較為優勢的管理資源、基礎設施與營運流程，降低營運成本與風險。

- (5) 併購方可能與受併購方為同一產業之上下游供應商/客戶夥伴關係，藉由併購過程，擴大價值鏈與供應鏈的控制範圍，並強化雙方關係、降低中介成本與提高產品與服務的價值。

以上為受併購方最常見的策略考量。受併購方的商業模式，包括人力、技術與市場，甚至有相當的可能性會影響到併購方既有的商業模式，產生連帶的變革效應。

(四) 績效衡量

本文除了依據 Farecast 公司本身所公布的訊息、針對個案關係人(stakeholder)進行訪談外，將以平衡計分卡(Balanced Score Card, BSC)之企業績效管理(Business Performance Management, BPM)概念，作為探討 Farecast 被併購前後績效變化的研究方法。

1. 平衡計分卡(Balanced Score Card, BSC)的發展背景

平衡計分卡的理論乃哈佛大學教授 Robert Kaplan 與 KPMG 的研究機構「諾頓諾朗研究所」最高執行長 David Norton 於 1990 年提出，其最初乃是針對 12 家美國知名大企業(ex：AMD、GE、Apple Computer...)的一個研究計畫，名為「未來的組織績效衡量方法」。此研究計畫本於一個信念：以財務會計量度為主的績效衡量方法已經跟不上時代，過份依賴概括性財務績效衡量，反而妨礙企業創造未來經濟價值的能力。資訊時代的來臨，企業面對的管理問題較過去更為嚴苛，從前標準化及大量生產(規模經濟)已不能保證為企業帶來豐厚的利潤，客制化(Custom-made)及彈性的生產方法成了市場的新寵，過去常被忽略的無形資源，如員工教育訓練、行銷知識、企業知識管理、產品研發設計，今後將成為企業賴以生存和發展的利基。如何衡量這些無形資源的績效，並將其連結於原本的財務度量上，就是「平衡計分卡」所要揭櫫的內容。

2. 平衡計分卡的基本概念

平衡計分卡，是以公司整體目標在產生長期經濟價值為觀念的出發點；因此，短期財務性指標的衡量，只做為長期績效的補充要素，其最終目的仍在長期獲利能力之持續改善；計分卡的目標和量度，是從組織的願景與策略衍生而來的，它是一套完整的管理過程，將組織策略目標轉換為有條理的績效衡量方法。「平衡計分卡」顧名思義，是指績效衡量的層面不能有所偏廢，它透過四個構面：財務、顧客、企業內部流程、學習與成長來考核一個組織的績效，因此包括了財務及非財務的衡量指標；而所謂平衡，主要係強調：

- (1) 內部衡量與外部衡量之平衡：內部衡量強調企業內部程序面及學習與成長面，而外部衡量則強財務及顧客面。
- (2) 結果面衡量與未來面衡量之平衡。
- (3) 主觀面衡量與客觀面衡量。

3. 平衡計分卡的四大構面

(1) 財務構面

主要有三個策略主題：

- a. 營收成長和組合
- b. 成本下降，生產力提高
- c. 資產利用與投資策略

當企業在為財務構面設計各種量度時，即可以此策略主題作藍圖，發展各種適合自己的量度指標。

平衡計分卡強調財務目標與事業單位的策略連結，企業的生命週期有不同的階段，每個階段各有其策略。「成長期」出現在企業初期，此階段企業須投入大量的資源，建立營運能力以及培養並發展顧客關係，實際上可能出現負現金流量，報酬率也可能相當低，所以成長企業

的整體財務目標，應是營收成長率、以及市場、顧客群及地區的銷售成長率；接著是「維持期」，此間多半採與獲利能力有關的財務目標，如營業收入、毛利額，同時注意收入相對於投資的水準，如投資報酬率、附加價值等；最後則是「成熟期」，此階段不做重大投資(僅有的投資也是為了維持原有之設備和能力而非擴增)，故此期間主要目標乃在擴大對企業的現金回饋(即增加現金流量)。因此企業在發展平衡計分卡的初期時，事業單位的 CEO 就得與企業的 CFO 進行積極對話，探討事業單位處於哪一個階段下的財務類型，應有哪些財務目標。

(2) 顧客構面

一個公司的產品，如果對消費者沒有價值，公司即失去了存在的必要，由這個觀點出發，公司作業的每個環節都須對最終消費者有所助益，亦即創造所謂的「附加價值」。

平衡計分卡中提出兩個衡量標準群來評量顧客成果，第一個是核心衡量標準群，包括了：

- a. 市場佔有率
- b. 顧客延續率
- c. 顧客增加率
- d. 顧客滿意度
- e. 顧客獲利率

第二個衡量的標準群是「顧客價值主張」，顧客價值主張代表企業透過產品和服務而提供的屬性，目的在創造目標區隔中的顧客忠誠和滿意度，這些屬性一般可歸類成三項：

- a. 產品和服務的屬性
- b. 顧客關係
- c. 形象和商譽

當我們知道自己的產品對顧客產生的價值，我們就更容易將我們對顧客服務的焦點集中，也才不會發生像公司力求產品零缺點，但顧客真正希望的卻是能準時交貨等之類的事情。依據以上各個不同的屬性可發展出專屬的量度，如產品屬性中的品質可以以「退貨率」來衡量；而顧客關係中的商品齊全與否，則可以以主要商品的缺質率來衡量。

(3) 企業內部流程構面

在企業內部流程構面中，管理階層要辨識公司是否能達成股東與顧客的目標，所以發展平衡計分卡的順序，通常是先制訂財務構面和顧客構面的目標及量度，然後才制訂企業內部流程構面的目標及量度，按照這順序，使企業專心衡量那些與顧客和股東目標息息相關的流程。

過去企業在改造企業流程時，著眼在監督與改進既有的企業營運流程(如：製造、行銷)，而平衡計分卡經常辨認出一些嶄新的流程：目前雖然不存在，確可能攸關企業的成功。此外，企業內部流程構面異於傳統的另一點是考慮了「創新流程」(如：產品設計、開發)，有些事業單位將 R&D 視作支援流程，而非價值創造流程，但是一個聲稱有最好的售後服務的產品，若是故障連連，還不如在最初設計就考慮了可能的瑕疵，這也就是在此將「創新」正式納入企業主要流程之因。

在發展企業內部流程構面時，最好的依據就是公司自己的內部價值鏈。內部價值鏈的第一個階段是創新流程，首先是市場研究，目的在瞭解顧客希望未來產品為他們帶來哪些利益，以及如何透過創新的手法，比競爭對手搶先一步提供這些利益給市場；接著將市場研究的成果，回饋給產品和服務的設計與開發流程，儘管許多產品開發活動

帶有先天的不確定性，我們仍然可以找到某些固定模式，然後利用這些模式來發展衡量標準。平衡計分卡中建議了一個衡量產品開發的標準「收支平衡時間表」，用來衡量產品從開發到上市，並產生利潤償付開發成本為止，共需多少時間。第二個階段是營運流程，從收到顧客訂單開始，到遞交產品和服務到顧客手中為止。這個流程向來是大部分組織的績效衡量系統關注的焦點，雖說良好的營運和降低成本仍是非常重要的，但在整個內部價值鏈中，良好的營運只是其中一環，甚至不是最具決定性的一環。最後一個階段是售後服務，好的售後服務可增加產品的可信賴程度，顧客對於消費此項產品愈感到放心。一些擁有良好售後服務的公司，甚至以此來做出某種程度的市場區隔。

(4) 學習與成長構面

當企業純粹以短期財務績效做考核時，為加強員工、系統和組織流程的能力而做的投資往往難以堅持，短期內未見其弊，長期則無以為繼。企業不可能憑今日的科技和能力，達到顧客和內部流程的長期目標，所以為了長期的成長與進步，組織非得進化不可。Kaplan 教授承認目前的研究，對於如何衡量組織的學習成長並無一定特定度量，我們只能憑一些概括性的指標來衡量，如員工滿意度、員工延續率、策略職位適任率(計算符合特定策略職位資格的員工人數，相對組織預期需要的人數)，但這並不表示這構面有何侷限或弱點，缺乏特定量度本身是一個非常可靠的指標，顯示企業並未把策略目標與改造員工計數和提供資訊的活動連結起來。我們可預期在不久的將來，當企業實施平衡計分卡來管理流程後，會有越來越多具創意、客製化的學習與成長構面的量度被發展出來。

二、 個案選取及資料來源

回顧第一章研究問題所提及，本研究重點在瞭解併購關係人(主併公司領導

人，被併公司領導人，被併公司員工)的思考模式及演進而成的行為，再透過第二章對相關文獻理論的論證，希望能找出併購關係人行為與併購結果有那些程度的關連性，以達成本論文的研究目的。

本研究將以一件實際的併購案為研究主軸，帶領讀者回到併購案的源頭，一路往下走，逐步審視併購過程中發生的每一件重要事件，再探討每一個時期的併購直接關係人的表現，然後以併購理論為黏結劑，將二者連繫起來討論，最後我們檢視併購後目標公司的實際績效表現，嚐試解釋併購過程和績效結果的因果關係，據此歸納結論。

研究架構以實際個案的研究歷程，將併購直接關係人行為與併購理論作結合。

三、研究限制

由於研究是以訪談方式進行，所以有部份資料有所限制:

(一) 人力資源

為使本研究範圍界定更清楚與具體，將本研究範圍分述如下：

一、事件及時間背景：在微軟合併Farecast，並將合併事件分為合併前以及合併後兩個階段。

二、構面及變數：被併員工知覺主併方人事政策（因合併而主張之人事政策）、人際互動行為、被併方員工心態反應。

三、假設即使本研究人力、物力等因素可允許分別於合併前與合併後兩個時間點，針對同一批留任者調查其心態變化情形，然而事實上，本研究很難訪問到Farecast員工，因此本組訪問Farecast的投資者。

四、訪談者的限制

本研究內容主要為合併前後之人事政策、人際互動行為以及被併員工心態反應之關係研究，因此以訪談問題為被併公司存續員工為研究对象，但因離職者只有一人無法訪問到離職者之原因。

(二) 智慧財產

並無特別限制，相關資料皆由官方網站所提供。

(三) 商業模式

1. 由於訪談對象為案例公司 Farecast 被併購前之投資人，對於 Microsoft 併購 Farecast 後退出。因此對於之後的商業模式是否有做出顯著改變則無足夠的訊息。僅引述 Microsoft 於併購時承諾段期內不會對 Farecast 的業務模式與團隊做改變。
2. 對於 Farecast 的次級資料較著墨在其預測票價的技術，而其團隊的運作方式，以及與供應商的拆帳方式的參考資料較為缺乏。
3. 從訪談對象僅能得知，Farecast 與航空公司和網路旅行社有建立夥伴關係，而其抽佣方式僅從訪談對象得知是採廣告與轉介客戶訂單。
4. 至於細節與金額計算方式，或許涉及營業秘密資訊，則無法從訪談與次集資料中蒐集。
5. Farecast 服務的核心技術無法從訪談內了解，因訪談對象是以財務投資報酬的角度做管理。
6. 涉及技術與市場推廣的相關事宜則必須從相關負責人得知，本次訪談對象安排則未納入這些負責人。

(四) 績效衡量

1. Farecast 為非上市公司，公開資料極為有限，特別是財務報表並未揭露。
2. Farecast 係被 Microsoft 收購所有股份，成為 Microsoft 的一個事業單

位，並非獨立法人，礙於組織層級，無法接受本文研究小組的訪問並提供資料，使研究小組無法取得財務數據。

3. 本文撰寫時間，距離本購併案的交易日僅有四個月，時間較短，其影響尚未完全反映至財務構面。

肆、個案公司簡介

一、微軟

微軟公司成立於 1975 年，多年來在全球個人電腦與商用軟體、服務與網際網路技術上居領導地位。微軟公司致力於提供各種產品與服務，讓人們在任何時間、任何地點、使用任何裝置，都能輕鬆取得資訊。

全球超過 70 個國家設有分公司。

全球員工總人數：57,719 人。

主要領導人：比爾蓋茲、Steve Ballmer。

蓋茲出生於 1955 年 10 月 28 日，並和二位姐妹一同在西雅圖成長。父親(William H. Gates II)是在西雅圖當地執業的律師，去逝的母親(Mary Gates)則是位集學校老師、華盛頓大學董事和 United Way International 董事長等職務於一身的女性。

蓋茲唸過公立小學，也上過私立的湖濱(Lakeside)學校。在那裡，他開始了未來的志業：個人電腦軟體與設計電腦程式，那年他才 13 歲。

1973 年，蓋茲成為哈佛大學的新鮮人，和 Steve Ballmer 同住在學校宿舍裡。Ballmer 目前為微軟公司總裁暨執行長，負責銷售和技術支援部門。在哈佛唸書時，蓋茲為第一套微電腦 MITS Altair 研發出 BASIC 程式語言。Steve Ballmer 與 Paul Allen 與 Bill Gates 大三那年，蓋茲離開哈佛，專心致力於微軟的工作。微軟公司是他和 Paul Allen 在 1975 年創立的。他們相信個人電腦將會成為辦公室或家庭中重要的工具，因此開始研發個人電腦的軟體程式。

微軟的成功和軟體業界的興起都應歸功於個人電腦的發展，而蓋茲早已預見這樣的事實。蓋茲積極投入微軟公司的重要管理與決策問題，同時在新產品的技術研發上扮演著極為重要的角色。他大部份的時間都花在和顧客開會，或是以電子郵件和遍佈在全球各地的微軟員工進行溝通、連絡。

在蓋茲先生的領導下，微軟公司致力於不斷研發、改進軟體科技，希望能夠讓它變得更簡單好用、更平易近人、更有趣且更具經濟效益。蓋茲永續經營的理念也反映在近幾年公司在研究發展上的投資，微軟公司每年在研發的費用都超過 30 億美元。

在 1999 年，蓋茲撰寫了「數位神經系統」(Business @ the Speed of Thought)一書，指出數位化處理過程所提供的新方法可根本解決企業的問題。這本由蓋茲與 Collins Hemingway 合著的「數位神經系統」，在紐約時報、華爾街日報、USA Today、與亞馬遜書店登上暢銷排行榜冠軍。除此之外，這本書共翻譯成 25 種語言於 60 多個國家發行。蓋茲於 1995 年出版的另一本著作「擁抱未來」，蟬連紐約時報暢銷書冠軍長達七週之久。蓋茲將兩本著作的版稅收入捐給非營利性的基金會，主要贊助全球科技發展計劃以推動教育與技能發展。

蓋茲先生除了對電腦和軟體的熱衷之外，對生物科技亦感興趣。不但身兼 ICOS - 一所專門從事基蛋白質和小分子治療學研究的公司董事會一員，也投資了許多其它生物科技公司。再者，蓋茲成立了全球規模最大的視覺資訊發展資源之一的 Corbis，它是一座擁有來自全球公共及私人藝術和攝影收藏的全方位數位資料庫。另外，蓋茲與行動電話先驅 Craig McCaw 共同投資名為 Teledesic 的偉大計劃，利用數百顆低軌衛星提供遍及全球的雙向寬頻電信服務。

慈善事業亦是蓋茲先生所關注的項目。他和他的妻子梅林達共同成

立一個超過 210 億美元的基金會，以支助有關全球健康及學習範疇的慈善活動，希望能夠在邁入 21 世紀時，達到在全球健康與學習領域上造福全人類的目的。截至目前為止，比爾和梅林達共同成立的基金會，已經捐助超過二十億美元在有關全球健康組織的運作上；超過 5 億美元在改善學習機會的用途上，其中包括在美國及加拿大低收入社區增設含有電腦、網際網路存取與公共圖書系統訓練的蓋茨圖書館的經費；超過 2 億美元投注於太平洋西北地區的社區計劃；還有超過 2900 萬美元用來資助特別計劃及年度捐贈活動。

微軟的併購記錄：

說到併購，微軟雖然不如甲骨文一般快、狠、準，但在該撒錢的時候，也絕不手軟。

根據以往的紀錄，微軟的對外收購，大多以小型交易、技術取得為主，而非針對知名公司的大型併購。

網際網路是微軟幾個最大收購案的源頭，從 1990 年代的 WebTV 和 Hotmail 起，兩件交易都讓微軟付出數億美元。

WebTV 的訂戶數一直維持在 100 萬左右，他們主要是用電視來存取個人電郵。就此而言，微軟付出的 4.25 億美元似乎過高。然而，WebTV 的技術和用戶，構成了現在微軟 TV 部門的基礎，他們的焦點也轉向網路電視。Hotmail 許多年來只能自立自強，但現在也被整合到微軟的 Windows Live 服務。至於經濟面的效益，截至目前，網路電郵並未替任何市場領導者，帶來可觀的收益，但 Google、雅虎和微軟都努力地扭轉現況。

微軟利用若干收購，跨入了商業應用軟體領域，最知名的就是 2001 年的 Great Plains 和 2002 年的 Navision。微軟的 Dynamics 產品線有不錯的表現，但就技術和顧客接受度而言，產品的整合一直相當棘手。

Rosoff 說：「微軟在買下這些公司的當下，都畫出非常美好的前景，但那些期望都沒有實現。」

微軟最近兩次的大型收購，包括以 60 億美元買下 Aquantive 和去年的 Tellme Networks，都還無法論成敗。微軟對這兩件交易的期望甚高—Tellme 能幫助 Office 到行動搜尋等各個領域，而 Aquantive 能讓微軟成為網路廣告市場的要角。但如果 Aquantive 已經是一大賭注，微軟在雅虎一案承受的更是兩倍大的風險。

此外，儘管微軟喜歡舉出以往的紀錄，證明他們能有效處理整合問題，那些收購案幾乎全是幫微軟開拓新事業，只有極少部分重疊。

二、 Farecast

(一) 公司基本資料

1. 創辦人: Oren Etzioni，為美國華盛頓州華盛頓大學(University of Washington)教授。
2. 成立日期: October, 2003
3. 正式營運: May, 2006
4. 主要產品及服務: 機票價格之預測，提供使用者其行程航班的票價未來將上漲或下跌之資訊，以利使用者判斷目前是否為最佳買點。
5. CEO: Hugh Crean
6. 員工人數: 約 30 人
7. 資本額: 20 百萬美金
8. 股東成員: 創辦人、員工、創投基金
9. 董事席次: 7 席，創辦人 1 席，CEO 1 席，創投基金 3 席，外部相關產業專家 2 席

(二) 業務概述

Farecast 成立於 03 年 1 月，其創始人 Oren Etzioni 曾創立了全球第

一個元搜索引擎 Meta Crawler(1996 年被 Go2net 收購)和第一個比較購物網站 Netbot(1997 年被 Excite 收購)。Oren Etzioni 帶領他的團隊歷經三年，於 2006 年 6 月發布其網站測試版本。他們通過對 900 多億份的歷史機票價格進行儲存和分析，從而對某個航班在未來 7 天裡的價格升降進行預測(Know When to Buy)，同時提供預期價格變動分析、價格歷史曲線圖、信心指數和航班搜索的一些提示。

Farecast 真正的閃光點在於其在 2007 年 1 月推出的 Fare Guard 最低價格擔保模式，客人只需支付 10 美元購買此項服務，如果在未來 7 天內機票價格最終上漲，Farecast 將支付客人鎖定價格與最終實際票價之間的差額。如果機票價格下跌，客人將可以享受由此帶來的費用節省。Farecast 的創新模式迅速得到了市場和用戶的認可，微軟在 2007 年與 Farecast 簽署合作協議，將其機票價格預測功能在 MSN 旅遊頻道上發布，進而延伸到最近的收購。

客觀地來說，Farecast 所使用的機票價格預測技術(由 ITA 提供技術支持)在航空界裡算不上是創新，更多的是對美國各大航空公司 30 年前就開始使用的收益管理系統精髓的延伸。Farecast 成功之處在於其創造性地將價格預測和元搜索技術融合，Fare Guard 最低價格保證更是其商業模式的靈魂所在。

Farecast 的成功除了其技術和商業模式的獨創性外，更有賴於其背後的創始人和管理團隊：除了創始人 Oren Etzioni 以外，其 CEO Hugh Crean 曾經是 Priceline 的副總裁，另外一名副總裁 Krista Pappas 曾經是 Farechase 的高級副總裁。其董事會中，Erik Blachford 曾經是 IAC 旅遊業務(下屬 Expedia、Hotels.com、Hotwire)的 CEO。

三、 個案公司併購動機與目的

(一) 被併購前的背景

機票價格預測網站 Farecast.com 於 2007 年 3 月 14 日發布 Farecast Deals，一種結合機票價格原理和數據分析理論的新服務，可以為客戶提供便於使用、可信的機票價格查詢方式。目前還沒有其他旅遊網站可以做到幫助消費者在需要訂購便宜的機票時讓客戶"了解什麼是最便宜的產品"以及"為什麼要現在購買"。

每天 Farecast 利用其數億的機票價格來為用戶提供免費的機票價格預測，現在使用這些數據來為用戶提供從其所在城市機場出發的便宜機票。

Farecast CEO Hugh Crean 稱，任何網站都可以宣稱其可以為客戶帶來最好的交易，但交易主要依賴的是市場優勢，而不是技術。Farecast.com 是唯一一家利用超過 175 億種機票價格數據來幫助消費者了解什麼是真正好的價格以及為什麼選擇現在購買的旅遊網站。

每個人都希望得到很好的價格，但是很多時候並非如其所願，從種類繁多的產品中篩選出真正有價值的產品並不容易。Farecast 通過分析和對比每個機場的數百萬機票價格數據，來為客戶顯示真正有價值的產品。

一個消費者可能需要每天進行 50,000 個搜索才可以找到他所在城市的所有的價格信息，而 Farecast 可以幫助你找到未來三個月內兩個城市之間絕對最低的機票價格。

Farecast 對城市間數以百萬計機票價格中的低價格進行對比，來了解這些低價是如何匹配的。

Farecast 幫助消費者了解通過 Farecast 找到的低價機票相比平均機票價格可以為他們節省多少開支。

技術副總裁 Jay Bartot 稱，"我們從數據中看到，低價交易通常只能維持很短的周期，並且會在 48 小時內過期。我們的技術團隊正投入很

大的精力進行相關研究，希望可以幫助消費者實現最大化的費用節省。在某些時候，我們可以找到兩個城市間曾經的最低價格記錄，但是你可以想像，那些低價持續的時間不會太長。"

目前 Farecast 對排名前 26 位的城市的產品價格按照以下標準進行分類：周末旅行、最後一分鐘出行、一周左右的旅遊、家庭外出旅遊以及最好的價格。Farecast 便於使用的日歷使得制定計劃的程序簡化，同時為理性的旅遊者在制定其行程計劃時提供了更為快速的渠道。同時，消費者還可以通過在 Farecast 註冊，Farecast 會為他們查詢最好的產品並通過郵件發送。

(二) 被併購的動機

2001 年微軟底下的旅遊事業網站 Expedia 因有違反「反托拉斯法」的疑慮所以切割獨立了出去，微軟僅在 MSN 網站上設立旅遊頻道，連結至 Expedia 網站服務。而如今微軟並購了位於西雅圖的新創公司 Farecast，似乎打算重新回到旅遊網站事業。

Farecast 與其他旅遊網站網站最大的不同點，在於 Farecast 提供「票價預期系統」，為使用者算出最佳的機票入手點，同時結合其他旅遊相關網站如住宿、租車等網站，在眾多以旅行社運作模式為主的旅遊網站中異軍突起。

Farecast 這家位於西雅圖的初創企業設法預測出機票價格是否會上漲或下跌，從而幫助旅行者決定何時為即將開始的旅行購買機票。Farecast 公司的網站還有一個搜索酒店房間價格的板塊，從而告訴上網者價格是否是一個好的價格。

作為此次收購交易的前兆，兩家公司在 07 年簽署了一項協議，將 Farecast 的部分技術放在了微軟自有的 MSN 旅遊網站上。

該收購交易於 4 月 9 日結束。微軟女發言人 Whitney Burk 表示，

Farecast 的員工將成為微軟的員工，但不會提供關於這家初創企業及其技術如何適應微軟現有組織架構的細節。

正式名稱為 Hamlet Inc. 的 Farecast 自 2004 年以來已從包括蘇特希爾公司(Sutter Hill Ventures)、Greylock Partners 和 Madrona Venture Group 在內的投資者手中籌集到 2,000 萬美元以上的風險資金。

Farecast 的被收購是一則典型的美國創業故事，一家創業型的小公司被一個巨無霸收購，對於創業者和投資者來說自然是皆大歡喜。對於微軟來說，如何將 Farecast 的模式與其旅遊業務或者是在線廣告業務整合似乎並不明朗，微軟的龐大體系也可能會抹殺 Farecast 的活力和創造性，另一家旅遊搜索引擎 Farechase 被 Yahoo 收購後的沒落或許已經是很好的例證。

(三) 交易概況

1. 交易金額: 115 百萬美金
2. 交易日: 2008 年 4 月 17 日
3. 收購股份比例: 100%
4. 交易後公司結構: 成為 Microsoft 的一個事業單位(Business Unit)，不再是獨立的公司(legal entity)
5. 交易後組織變化: Microsoft 提出留任計畫希望讓所有的原有員工留任，而原 CEO Hugh Crean 成為該事業單位之負責人。

伍、個案公司被購併後之分析

一、人力資源

本章節主要以被併公司員工認知的觀點，探討 Farecast 被微軟合併的過程中，被併公司人事政策、人際互動行為與被併公司員工的心態反應之關係。以下是 Farecast 在被微軟併購過程中所面臨到的問題:

(一) 併購案人事問題最難解決

舉凡購併案但遲遲未果，其中人事整合問題佔了極重要的因素。窺諸國內外合併的實證案例，合併利益有部份的確來自於精簡員工(裁員及資遣)所降低的人事成本，所以合併過程要「透明化」，以免藉合併之名，進行「大量裁員」之實，有損員工之工作權。然而，此次微軟併 Farecast 合併的目的在於提升「競爭能力」與「經營績效」，合併後內部組織及營業分支機構據點難免重疊，為避免資源浪費，也許調整人員編制、進行組織重整或裁併是合併過程中必要之措施，而組織「裁撤」或「裁併」總會造成裁員、員工資遣與調動；員工權益應有那些保障？何去何從？是值得省思與探討的問題。而降低經營成本是購併案的主要動機之一，隨即可能精簡組織、縮減人員編制、重新配置工作，不論是基層人員或中高階主管，皆有可能為了本身利益而反彈或抗爭，如何整合人力以及留住真正的人才，是購併活動中必須掌握的原則。

(二) 人力資源部門參與購併活動的人力資源方案

Microsoft 提出一項完善的人力資源全面方案，此計畫包含六大領域，其中提到如果組織精簡計畫沒有包含這六項基本領域，則對於精簡後留任員工態度和行為的治療無法產生效果。另外，雖然各項領域的實行對於留任者的工作環境有不同層面的正向影響效果，但若要達到完全成功，則需全面執行計畫中的每一構面，因為只要忽略一個地方，就可能會對其他領域造成阻礙：

1. 員工投入：人力資源主管需要在一開始就支持投入組織精簡計畫的員工，以建立起員工的承諾感。員工是聰明的，他們了解組織和自己的工作，所以應要給予表達意見的機會，而且在早期投入和參與，可以讓員工感到自己是有價值的，是被支持的，如此可以加深他們對組織的忠誠度。
2. 溝通：從精簡計畫的開始到最後，都必須有誠實良好的溝通，如此

有助於組織公開的進行精簡計畫，也能夠維持員工的忠誠度和組織承諾。

3. 支援系統：藉由建立支援系統來協助員工學習處理變化和控制情緒，例如提供壓力管理、員工支持系統、財務規劃系統等等。
4. 甄選程序：強調在選擇條件的訂定上，以及日後的執行甄選過程的公開性和公正性。
5. HR 管理工具和系統調整：指在整體精簡計畫的最初，人力資源管理工具和系統必須要加以調整，以支持未來新組織的策略，如薪資系統、工作設計、彈性工時等。
6. 訓練和發展：訓練指給予員工能夠面對未來工作挑戰的知識和技能訓練，發展則指建立一套未來員工所需的技術內容，以支援新的文化變動。

(三)人力資源部門參與購併活動的階段

1. 以合併階段區分—三個階段

以管理及法律觀點觀察企業併購時人力資源處理模式，並將合併開始到結束分為三個階段：(1)規劃階段(2)交涉階段(3)執行階段，每一階段都有不同層次之人力資源策略及問題，其中關於人事處理模式及政策主要如下：

- (1) 規劃階段：微軟考量 Farecast 人事結構、規模、管理團隊與主要人員背景資料與其擁有之技術，選擇衝擊較小收穫較豐者。
- (2) 交涉階段：主要為人事審查，其中針對個別員工檔案、雇用合約、退休計畫、資遣方案、福利措施、薪資條件、職務、技能分析及其績效深度加以審查。另外個別約定之合約，如：高階主管委任合約、工作規章審查作業等。而整合的行

動應在宣佈合併後至正式合併中間就已經開始著手進行，如此可使雙方日後整合時的阻礙及成本減低。

- (3) 執行階段：也稱為合併後之執行階段，此為主併公司管理之最大挑戰，因合併訴求之目標與抗拒變革兩股力量此時開始拉扯，常導致變化難測之激烈的組織變革，一方面是主併方因面臨全球化及同業競爭壓力，必須主導合併案成功；另一方面是被併方因選擇性認知、經驗與習慣產生惰性、對未來的不確定與可能之損失導致不安等。

2. 以合併階段區分—合併前

微軟在購併前就應已建立整合的策略，在合理的範圍下，提供員工有關人力資源管理的資訊，使其了解可能面臨的影響，關心並協助員工度過此尷尬期。

3. 以合併階段區分—合併後

微軟針對購併後的人力資源管理分別提出主要的問題及解決方式：

(1) 人才的留任：

指出主併公司本身沒有適合的管理團隊可以接管被併公司，同時又無法挽留被併公司優秀管理人才，此情形在本國企業購併案中顯得特別嚴重。解決方式：(a)溝通—加強溝通讓員工充分了解以釐清其心理的疑慮(b)激勵—提供優渥的工作條件或保障其工作機會以避免人才流失。

(2) 企業文化差異的處理：

認為透過人力資源的管理可以降低雙方因文化差異所造成的衝突。解決方式：(a)購併後立即成立整合小組—成員包括雙方的高階管理人員，負責建立新的管理架構。(b)不斷的溝

通(c)讓員工參與整合(d)強調公司絕對是公平且關心員工，使員工相信憂慮是多餘的。(e)將兩公司的員工輪調或升級，以降低彼此對立的情形。

二、 智慧財產權

智慧財產權的重要性在於被併公司的核心價值，以及企業鑑價的價值高或低，接下來，將分別由專利、著作權、商標、營業秘密等四大主軸個別在探討：

(一) 專利

併方透過整併活動，究竟從被併方端取得何種專利，併方於公開資訊所揭露關鍵技術領域關鍵IP之取得其狀況如何。

為檢索USPTO資料庫中，關於併方受讓自被併方之專利，所採取之檢索方式為：至USPTO網站(<http://www.uspto.gov/#>)，點選「Patent」欄中「Search」，連結至<http://www.uspto.gov/patft/index.html>網頁，再於該網頁「Related USPTOServices」內點選「Patent Assignment Database」連結至<http://assignments.uspto.gov/assignments/?db=pat>，再於「Patent AssignmentQuery Menu」下「Assignee Name」欄位輸入「Farecast」，得出7筆資料(含核准及申請中)，經逐筆檢閱專利資料，並檢選出受讓自被併方之手機相關專利，得出如【圖4-1】所列資訊。



【圖4-1】USPTO 專利資料檢索結果

在深入探討其專利屬性及其主要描述，我們發現其中Farecast已獲准由美國專利商標局所核發之專利編號7010494以及7346520皆屬於資料採勘(Data Mining)方面的技術陳述，而資料採勘與票價預測的準確性具有絕對且必然之相依關係。故取得核心專利(Core Patents)在於建立企業競爭之進入障礙上有其必要性，對於立志將以小搏大的新創公司也能累積其有利談判籌碼，此一關點也同時得到我們訪談對象Madrona Venture Group當初指派負責Farecast投資案的專案經理為Matt McIlwain先生的親口證實。

(二) 著作權

Farecast本身為透過網站提供機票價格預測的服務，故網站背後的程式碼將為其核心程式。目前在美國關於著作權的權利主張方式，並不需要特別進行登記。而國會圖書館(library of congress)提供了著作權人方便儲存以及証明其著作權的方式。以Farecast來說，公司方面將程式碼及網頁設計的版面，以及設計理念，以光碟片輸出的方式，寄存兩份

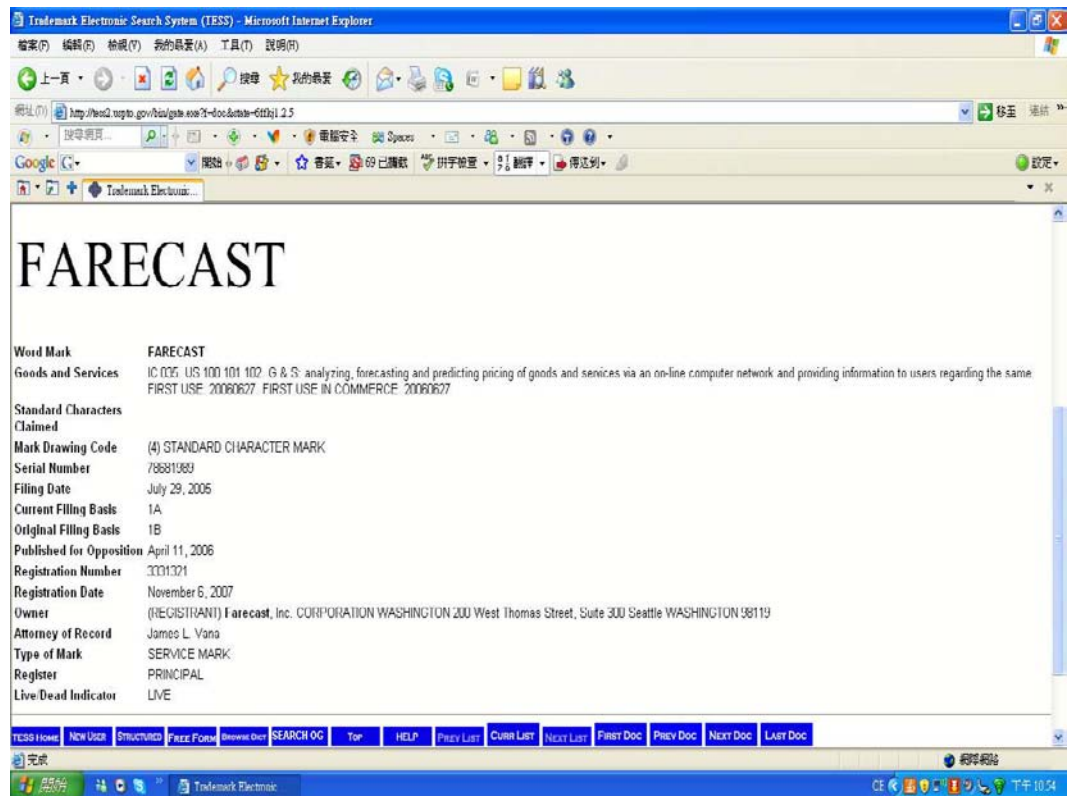
在位於美國華盛頓特區的國會圖書館，以利未來方便著作權之主張。

(三) 商標

Farecast本身於公司成立之時，已有向USPTO申請其商標註冊，如

圖二。

圖



二:Farecast於USPTO的商標註冊資訊

針對於網域名稱(DOMAIN NAME)方面，可由 <http://www.whois.net/>

網站中查詢到原本的註冊資料，其查詢結果如下所示：



Whois: farecast.net farecast.org

Available Domains

- | | | | |
|---|--|---|---|
| ☐ lavorocast.com | ☐ attivitacast.com | ☐ crearecast.com | ☐ manieracast.com |
| ☐ lavorocast.net | ☐ attivitacast.net | ☐ crearecast.net | ☐ manieracast.net |
| ☐ lavorocast.org | ☐ attivitacast.org | ☐ crearecast.org | ☐ manieracast.org |
| ☐ yourlavorocast.com | ☐ farecaststore.com | ☐ mylavorocast.com | ☐ yourlavorocast.net |

[Order Now](#)

Premium Domains For Sale

none

[Click here](#) for a SiteTiki.com article about farecast.com

WHOIS information for: farecast.com:

[whois.corporatedomains.com]

CSC Corporate Domains(sm) - Expert Global Domain Name
Management for Corporations, Law Firms and IP Professionals

Contact us at corporatedomains@cscinfo.com or **888-250-6159** to learn more
about our worldwide domain name, DNS and digital certificate capabilities.

NOTICE: You are not authorized to access or query our WHOIS database through the use of high-volume, automated, electronic processes or for the purpose or purposes of using the data in any manner that violates these terms of use. The Data in CSC Corporate Domains' WHOIS database is provided by CSC Corporate Domains for information purposes only, and to assist persons in obtaining information about or related to a domain name registration record. CSC Corporate Domains does not guarantee its accuracy. By submitting a WHOIS query, you agree to abide by the following terms of use: you agree that you may use this Data only for lawful purposes and that under no circumstances will you use this Data to: (1) allow, enable, or otherwise support the transmission of mass unsolicited, commercial advertising or solicitations via direct mail, e-mail, telephone, or facsimile; or (2) enable high volume, automated, electronic processes that apply to CSC Corporate Domains (or its computer systems). CSC Corporate Domains reserves the right to terminate your access to the WHOIS database in its sole discretion for any violations by you of these terms of use. CSC Corporate Domains reserves the right to modify these terms at any time.

Registrant:
Microsoft Corporation
Domain Administrator
One Microsoft Way

Whois.Net

第 2 頁，共 2 頁

```
Redmond, WA 98052
US
domains@microsoft.com
+1.4258828080 Fax: +1.4259367329

Domain Name: FARECAST.COM
Registrar of Record: Corporate Domains, Inc.

Administrative Contact:
Microsoft Corporation
Domain Administrator
One Microsoft Way
Redmond, WA 98052
US
domains@microsoft.com
+1.4258828080 Fax: +1.4259367329

Technical Contact:
Microsoft Corporation
MSN Hostmaster
One Microsoft Way
Redmond, WA 98052
US
menhet@microsoft.com
+1.4258828080 Fax: +1.4259367329

Domain servers in listed order:

NS2.MSFT.NET
NS4.MSFT.NET
NS1.MSFT.NET
NS5.MSFT.NET
NS3.MSFT.NET

Created on.....: 25-Sep-08
Expires on.....: 19-Jul-11
Record last updated on..: 01-Oct-08
```

Domain Information

[Domain Name Registration](#), [News](#)
[Daily DNS Changes](#), [ICANN](#)

Copyright © 1999-2008

Hosting Resources

[Web Hosting](#), [VPS](#), [Managed Hosting](#)
[Windows Hosting](#), [Windows Servers](#)
[Dedicated Web Hosting](#)

圖三:Farecast.com網域名稱的註冊資訊

由圖三可以見到，網域名稱的註冊資訊，在於被併購後，已經由原始註冊者Farecast變更成Microsoft。另外於西元2008年4月Microsoft併購Farecast之後，若由網路進行連線至<http://www.farecast.com/>則會自動轉址至Microsoft旗下Live Search組織的<http://farecast.live.com/>成為Microsoft中的分支單位其中之一。

(四) 營業秘密

Farecast在營業秘密方面於併購之前的保護，大多以書面合約或特別標記及資料加密(Encryption)等保護。員工於加入Farecast組織之初，則需立即簽訂禁止競爭條款(Non-Competition Clause)以及資料保密協定同意書(NDA, Non Disclosure Agreement)，在禁止競爭條款中，明定離職員工在一年之內，不能於Farecast所提供類似服務之競爭對手之公司服務或任職，若是違反其約定，其新聘任該名員工的公司及該名員工，極有可能會收到來自於Farecast所發出的律師警告函(Warning Letter)，告之其因違反營業秘密之約定，而需付出相關之高額賠償。

而在Microsoft併購Farecast之時，在其併購意向書中特別提到，Farecast於被併購後，其關鍵員工亦為併購條件的一部份，明定關鍵員工為併購交易完成日後的一年內，不得離職。Farecast對此還特別提供激勵紅利(Incentive)，其員工在Farecast的服務年資，Microsoft亦同意完全認列。於併購行為前已先讓Farecast之關鍵員工進行簽署，而事實上，原本的Farecast員工早已樂見此併購交易之發生，並視其為一件飛上枝頭變鳳凰的佳話。而併購交易完成後，Microsoft同時也提出對其一般新任員工，所需簽署的保密協定，而續存員工原本在Farecast所簽署的保密文件(禁止競爭條款以及資料保密協定同意書)，因Farecast為續存公司，其法律效力依舊存在。

三、商業模式

(一) 人員

微軟(Microsoft)與Farecast平台的發源地，教授Oren Etzioni與華盛頓州立大學(University of Washington)有深厚的人脈關係，

教授Oren Etzioni在搜尋技術與資料探勘(Data Mining)上面擁有國際上舉足輕重的地位，他所發明的搜尋技術被廣泛應用在財務預測與資料比對分析之上，部分技術被應用在例如Google的網頁搜尋引擎之上。微軟(Microsoft)積極建立教授與相關研究團隊的關係，並希望打下更深厚的合作基礎。

微軟(Microsoft)與該研發核心團隊的學術研究地點，華盛頓州立大學(University of Washington)，都有地緣上的優勢，包括Farecast本身的公司地點，三者都位在西雅圖地區，因此地利之便，團隊成員的聯繫次數更加頻繁，容易建立深厚的合作關係與向心力，而讓整個併購過程的團隊整合較為平順。

而微軟的一個很睿智的人事布局，就是盡可能維持原先的董事會成員繼續留任。除了微軟(Microsoft)派任數位代表進駐管理階層，以負責將Farecast的成員能與微軟(Microsoft)的Live事業群建立團隊關係與組織整合，原先的管理團隊與研發團隊均未作異動，甚而包括在微軟(Microsoft)尚未併購Farecast前的創投公司代表，也均留任以協助微軟(Microsoft)在人事布局與技術移轉上更為順利。

Farecast在併購前後僅有一位成員因為個人生涯發展因素，選擇離開併購後的Farecast團隊。因此Farecast在整個併購過程中，商業模式的”人員”支柱可以說是非常的穩固。

微軟(Microsoft)另外一個留住被併購公司之核心團隊的方式是”優渥的獎酬制度”。微軟(Microsoft)提供高於Farecast先前的薪資與獎金條

件給與留任的人員，從而大幅降低這些人員的離職率。而伴隨優渥的薪資與酬庸獎勵的是定期化工作契約與相關競業條款，盡可能減少核心研發與技術人員被其他同業挖角，或是再度出走並自立門戶，使用類似的技術在相同市場上與微軟(Microsoft)競爭，保護微軟(Microsoft)買下的是一整個完整的團隊。

(二) 市場

Farecast在市場上有一個最主要也最大的競爭者是Kayak，Kayak的網路服務平台所涵蓋的範圍更為廣大，且網路使用者的數量更多且更受到市場上歡迎。

然而微軟最終選擇Farecast，而非是Kayak，最主要的原因為Farecast在其產業圈內傳出市場消息，有其他潛在併購者感到興趣，已傳聞將要併購Farecast，微軟(Microsoft)在考量可能有其他併購者搶先一步進行併購，將不利於微軟發展垂直性搜尋技術、取得市場佔有率與客戶忠誠度的心結下，而100%併購Farecast。

另外微軟(Microsoft)考量的是，Farecast並非與Kayak一樣，觸及金流交易的部分，亦即Farecast僅作為比價查詢的網路服務，而非如一般網路旅遊的服務業者，例如台灣的易遊網(EzTravel)或是雄獅旅遊(Lion Travel)，接受來自網路使用者的機票與飯店住宿訂單。

Farecast會將網路使用者的訂單需求，將使用者導向到與Farecast合作的網路旅遊業者，例如美國的網路旅遊業者Expedia與Priceline，或是航空公司例如達美航空(Delta)或是聯合航空(United Airline)，網路使用者可以直接在這些夥伴上進行訂票與訂房的服務，而Farecast的營收來源則來自這些合作夥伴。

這種營銷方式不會讓微軟(Microsoft)涉及到經營網路旅遊業務，相反的有助於微軟(Microsoft)在這個產業圈內保持”中立”，亦即微軟

(Microsoft)併購Farecast之後，在其商業模式之下，可以擴大與其他國家之航空公司、網路旅遊業者與其他第三方公司進行多層次的合作，Farecast的商業模式不會造成任何航空公司與網路旅遊業者的營收威脅，也讓網路使用者有更多選擇，而增加使用微軟(Microsoft)的Live旅遊細項服務。

我們研究關於微軟(Microsoft)併購Farecast前後之網路使用者的流量分析，發現併購後的網路使用流量有顯著的增加。這個現象顯示，微軟(Microsoft)的Live平台已經擁有相當廣大的使用者群，而這些使用者群有很大一部分是Farecast以往所沒有碰觸的一群。Farecast的比價服務透過微軟(Microsoft)的Live平台得到了市場上更多的注目，而微軟的Live服務能讓使用者得到相較於Google更深化的細緻服務，而漸有強大的競爭優勢與其他市場上的業者，例如Kayak作競爭。在”市場”這個支柱得到雙贏的優勢。

(三) 技術

微軟(Microsoft)最大的目的，即為取得Farecast的預測技術。

Farecast的技術有兩大特徵：

1. 利用 55 間以美國為主的航空公司過去的航空機票的票價歷史為基礎，加上動態性與及時性去更新這些航空公司目前的票價，透過演算法，計算出在網路使用者預期的搭機時間內，這些航空公司可能的票價，以提供給網路使用者作參考。
2. 除了計算出可能的票價，網路使用者透過另外付出 10 元美金作為給 Farecast 的服務費用，將該票價鎖定在某一特定價位。由於美國航空公司的票價政策與市場行銷策略，航空票價是非常動態且變化快速的，同一個日期、同一個航班與同一個艙等，卻會有不同的價格。Farecast 的技術平台會監控該航空公司的票價，一旦到達預定的票

價，系統會及時通知網路使用者連結到該航空公司或是網路旅遊業者以進行購票程序，而保證能以該預期價位買到該航班的機票。

微軟(Microsoft)的策略是，相較於Google作水平式的巨量資料搜尋，針對特定產業與應用發展各別的搜尋技術。舉本例子而言，微軟(Microsoft)欲發展針對機票與住宿等旅遊資訊的搜尋服務。微軟(Microsoft)認為，網路使用者若要查詢最便宜的機票，或是最快能到達目的地的機票，若是使用類似Google的搜尋引擎模式，只會搜尋出許多無用的資訊，且這些資訊將會誤導網路使用者，或是浪費更多的時間在過濾這些資訊。

而Farecast的技術剛好能提供足以讓網路使用者所需要的資訊，且減少不必要的資訊呈現。且網路使用者中，真正會有網路交易的使用者特性，通常已經具有目的性，因此水平式的搜尋引擎技術無法提供快速與準確的資訊，而類似Farecast的垂直式搜尋引擎技術才能真正符合客戶的需要，且大大提升成交機率，也提高合作廠商如航空公司與網路旅遊業者的營收與合作意願。

微軟(Microsoft)將Farecast完全併購之前，前一年已與Farecast作平台技術整合。因此雙方的技術整合是早在併購程序之前，且已有相當合作經驗。

併購之後，將其所有智慧財產權移轉到微軟(Microsoft)之下，惟因為是100%完全併購，因此未作擁有人變更。而Farecast成為Live搜尋服務的一部分。

四、 績效

(一) 被併購公司 Farecast CEO 的看法

由於在購併案前後通常都會有訊息揭露，故前往 Farecast 網站收集資料，發現於 2008 年 4 月 17 日交易日當天，Farecast 之 CEO Hugh

Crean 於 Farecast 網站上發表下列聲明:

Microsoft Acquires Farecast

Posted on Thursday 17 April 2008

By: Hugh Crean

We're excited to confirm that Farecast has been acquired by Microsoft! This acquisition creates tremendous opportunities for the Farecast team and our customers. We look forward to sharing more details in the weeks to come. On behalf of the Farecast team, thank you.

由此聲明中可觀察出，CEO Hugh Crean 認為被 Microsoft 收購，其優點在於顧客及員工等兩方面，惟詳細內容並未揭露。

(二) 被併購公司 Farecast 之股東: Madrona Venture Group 的看法

Madrona Venture Group 為一家創投公司，是 Farecast 的股東之一。Madrona 當初指派負責 Farecast 投資案的專案經理為 Matt McIlwain 先生。

本文研究小組於 2008 年 8 月 8 日訪問 Madrona Venture Group 的 Matt McIlwain 先生，請其對 Farecast 與 Microsoft 之間的合併案表示看法。

Matt McIlwain 先生認為 Farecast 可獲得以下兩項主要好處:

1. 公司方面: Farecast 被 Microsoft 併入後，成為 Microsoft 的一個事業單位，因此可以運用 Microsoft 的諸多資源，來幫助 Farecast 業務成長。
2. 員工方面: 因 Farecast 的一部份股權是由員工持有，故 Microsoft 的收購，對員工產生頗大的財務誘因與激勵效果。

由此可知，Farecast 之股東 Madrona Venture Group 亦認為主要影

響在於顧客(業務成長需先來自於更廣大的顧客基礎 customer base 和/或既有客戶滿意度的提高)及員工等兩方面。

(三) 以平衡計分卡分析之結果

本文將以平衡計分卡(Balanced Score Card, BSC)之企業績效管理(Business Performance Management, BPM)概念,作為探討 Farecast 被併購前後績效變化的研究方法。因此,以下將依序由財務構面、顧客構面、企業內部流程構面及學習與成長構面,分別探討之。

此外,由於 Farecast 及其股東 Madrona Venture Group 皆認為此購併案對 Farecast 的主要影響為顧客及員工等兩方面,故下面將特別針對顧客構面及學習成長構面做較多的比較。

1. 財務構面

由於 Farecast 成立時間為 2003 年 10 月,正式營運時間為 2006 年 5 月,距離本文撰寫日期之年 2008 年 8 月僅有不到兩年的時間,故 Farecast 尚在企業生命週期的「成長期」。

根據平衡計分卡的精神,財務目標應與策略連結,而策略又須根據企業生命週期的不同階段,各有其策略。在企業初期「成長期」的階段,企業須投入大量的資源,建立營運能力以及培養並發展顧客關係,故實際上可能出現負現金流量,報酬率也可能相當低,因此,企業的整體財務目標,應是營收成長率等有關市場銷售之指標。

故若能取得營收成長相關數據,將較能有購併前後差異的比較基礎,惟 Farecast 為非上市公司,且 Farecast 係被 Microsoft 收購所有股份,成為 Microsoft 的一個事業單位,並非獨立法人。

惟依照平衡計分卡的理念,財務構面的各種數據為落後指標,其表現係反映顧客構面、企業內部流程構面及學習成長構面等領先指標的執行結果,故若此三構面的重要指標皆獲得維持或改善,在

長期經營下應可獲得財務構面的提升。

2. 顧客構面

平衡計分卡所提出的顧客構面之衡量指標，分為「核心衡量標準群」與「顧客價值主張」兩大類。在前者之「核心衡量標準群」中，本文將以「顧客增加率」作為衡量指標。至於「顧客價值主張」，則以「形象和商譽」作為衡量指標。

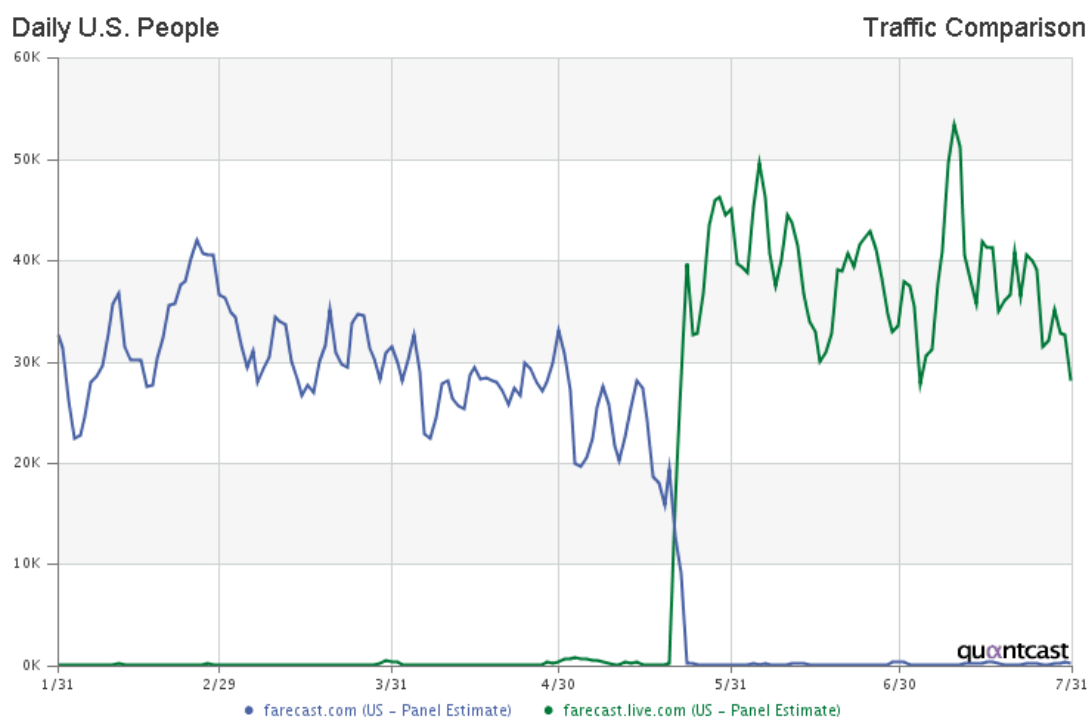
(3) 顧客增加率

一般對於網站的顧客面分析，皆以流量為主流，故本文將探討 Farecast 被併購前後之流量變化，以分析顧客是否增加。

一般對於網站的顧客面分析，皆以流量為主流，故本文將探討 Farecast 被併購前後之流量變化，以分析顧客是否增加。

根據 quantcast 網站對於被併購前的「farecast.com」及被併購後「farecast.live.com」之流量分析，獲得以下結果：

(網 址 ： <http://www.quantcast.com/farecast.com> 及 <http://www.quantcast.com/farecast.live.com>)



由上圖可知在併購日一個月以內，網站流量即有增加趨勢，除可推論顧客增加率上升外，亦可佐證 Farecast CEO Huge Crean 及 Madrona 對於此購併案對 Farecast 在顧客面將有幫助的看法。

(4) 形象和商譽

相較於軟體巨擘 Microsoft，Farecast 之知名度望塵莫及。與 Microsoft 合併之後，曝光率增加，使知名度上升，且成為 Microsoft 的一個事業單位，也就是 Microsoft 體系中的一員，不再是單打獨鬥的個體，共享 Microsoft 之形象和商譽。

3. 企業內部流程構面

購併之後，Farecast 之智慧財產及營運模式，並未有特別之變化。詳細內容已於前面章節進行分析，故不再重複說明。

4. 學習與成長構面

平衡計分卡在學習與成長構面，有員工滿意度、員工延續率、策略職位適任率等指標。由於在購併案前後，人員留任與流動狀況（特別是關鍵員工），通常是關注焦點，故在學習與成長構面，本文將以員工延續率作為指標。

Microsoft 以 115 百萬美元購入 Farecast 100% 股權，相較於實收資本額 20 百萬的新創公司，對股東之一的員工，可說有相當的財務報酬。同時，Microsoft 亦提出留任計畫，鼓勵員工留任，故原 Farecast 約 30 位的員工當中，僅有一位離職，且主要高階經理如 CEO Hugh Crean 亦繼續擔任該團隊的領導人。因此，員工延續率應屬穩定，有助於 Farecast 在既有的團隊基礎上持續成長，亦可佐證 Farecast CEO Huge Crean 及 Madrona 對於此購併案對 Farecast 在員工面將有幫助的看法。

購併之後，Farecast 之人力資源變化的詳細內容已於前面章

節進行分析，故不再重複說明。

陸、 結論

一、 人力資源

本節即針對研究之目的、假設和實證結果彙整做成研究結論，說明如下：

(一) 合併前後主併方人事政策的差異比較以及合併前後被併方員工心態反應的差異比較

1. 被併公司員工知覺主併公司人事政策在合併前後的差異

在本研究第二章文獻探討中提到，美國有41%的人力資源部門直至調查的階段(也就是資訊公開的階段)才初次參與整個購併的活動，而在亞太地區的人力資源部門首次參與購併活動階段也較美國公司晚許多，幾乎有44%的人力資源部門直到整合階段才初次參與整個購併的活動，可見人事政策在合併前並未有全面性完善的規劃措施，大部分的合併人事政策仍是在合併後才開始考量與執行，本研究實證結果證實了被併公司員工知覺主併方人事政策構面在合併前後的差異大多數為顯著，其中合併後較合併前提供較多「培訓課程」是理所當然，但是「宣導與輔導措施」、「對未來工作展望提出說明」顯然合併前亦被忽略，如果等到合併後才開始宣導與說明未來的工作展望，可能導致合併過程中流失優秀的人才；另外研究實證結果發現，被併公司員工知覺「保障員工薪資福利措施」則是合併後較合併前平均數明顯較低，根據與被併公司員工非正式訪談中了解，合併前所謂「保障員工薪資福利措施」多僅是主併方於合併前為安撫被併方員工所作之口頭宣導與保證，可見被併公司員工知

覺主併方在合併前之人事政策似乎精神層面的宣導不足，而實質層面的保證則多屬言過其實之動作。

2. 被併公司員工心態反應在合併前後的差異

實證結果顯示被併公司員工合併後較合併前普遍認為主併方是贏家，而在合併後工作成就感也較合併前明顯提高(另一項統計結果顯示是否為主管職對於工作成就感並無明顯差異)。

本來合併的目的之一就是將資源有效的整合與運用，主併公司理論上在管理效能上應該比被併公司佳，因此被併公司存續員工必須比合併前工作更加投入與賣力，尤其在經過整併過程後，多數存續員工也會擔心自己可能不適任而遭裁退，甚至會有彼此競爭力求表現的情形，但研究者認為，被併員工在合併後「工作上的成就感」較合併前高，應該屬自發性多於被動性，因為主併公司在規模、品牌與知名度上大多比被併公司佳，員工一般而言會比較願意認同，並以身為大型知名公司之一份子為榮。本研究結果也證實了諸多文獻所示：存續員工心態會隨著合併過程而改變。

(二) 人際互動行為對被併公司員工心態反應之影響

本來在企業組織當中向來存在所謂派系、班底之說，在正式合併檯面上雖然幾乎沒有人會提及相關問題，但檯面下卻是讓主被併雙方最為感到棘手與憂心。人與人之間的問題本來就最難處理，但是也可能影響最大，果然實證結果顯示，人際互動行為中「情感關係與親疏程度」對被併公司員工心態反應構面五個變項之影響皆相當顯著，其顯著性與解釋量皆遠高於另一變項「權力地位與差距」，顯然在被併公司員工的認知當中，與主管的情感關係與親疏程度對其心態反應有相當的影響力，當然，與主管的情感關係愈好、距離愈近則想必然會享有較優渥之待遇，專業能力強者則升遷機會較多，專業能力稍差者則可能工作較為輕

鬆，中國社會講究關係與人情，企業組織當然也不例外，尤其被併員工極可能要面對主併方主管，其忐忑心情可想而知，甚至有文獻資料以「後母情結」形容。

另外，人際互動行為中的「權力地位與差距」對於被併公司員工「得失感受」、「期望認知」的影響也相當顯著，但是從「權力地位與差距」對被併公司員工心態反應影響程度遠低於「情感關係與親疏程度」，就不難了解在合併的事件當中，能力與專業的考量並不是最重要的，反而以所謂「誰的人馬」來對合併後可能的際遇作為預言會比較確切。

(三) 主併公司人事政策對被併公司員工心態反應之影響

在蒐集與合併相關之文獻時即發現，不少研究資料都強調溝通輔導的重要性，變革管理對價值/努力承諾有顯著正向影響；在本研究主併公司人事政策構面七個變項「合併後變革管理」、「升遷考核」、「培訓發展」、「合併前變革管理」、「管理職保障」、「工作保障」、「職務調派」中，結果也顯示對被併公司員工心態反應構面之影響最大者即為「合併後變革管理」，所謂「合併後變革管理」就是指合併後人事政策透明化、公開化，採雙向溝通、尊重員工意見，並採取宣導、輔導等相關措施，其單獨對於被併公司員工心態反應構面五項依變數中，就有三項(分別為「工作滿足」、「得失感受」、「期望認知」)個別單獨解釋量高達40%~50%以上(其他次要顯著自變項之解釋量頂多只有10%左右)。可惜的是，相關的「變革管理措施」在實務上並未被合併企業所重視！先前研究者本身即經歷過金融業合併過程，當時亦為合併小組之一員，在合併過程中，所聽所聞針對合併人事政策討論最多者不外乎被併員工資遣、任用、調派、薪酬福利等事宜，而在現實社會中，所看到與購併相關的媒體報導亦多以上述人事政策為題。對於更本質的透明化、公開化、溝通、尊重、宣導等相關政策及措施，不但不被重視，主併方甚至往往在合併

前隱匿封鎖消息，到了合併後被併公司員工還必須透過報章或非正式管道得知主併方人事政策之意圖與動向。

另外，「升遷考核」對被併公司員工心態反應其他兩變項「公平感受」與「調適程度」影響程度最高且平均數偏低，在這裡不難看到被併公司員工在心理上認為升遷考核是不公平的，而且調適困難。

(四) 人際互動行為對主併公司人事政策與被併公司員工心態反應之干擾效果

本研究第實證結果顯示，人際互動行為對主併公司人事政策與被併公司員工心態反應之干擾效果，除了「公平感受」以外都非常顯著，主要是因為人事政策對於被併員工「公平感受」之影響效果遠大於人際互動行為構面。如前述人事政策構面中與「公平感受」達到顯著相關之變項「升遷考核」、「併前變革」、「管理職保障」、「職務調派」此四個變項聯合影響「公平感受」就高達64.9%的解釋變異量，因此人際互動行為構面相較之下干擾效果並不顯著。

在人際互動行為構面中，「情感關係與親疏」原本對於被併公司員工心態反應之主效果即非常明顯，將之視為干擾變項時，其干擾效果亦足以改變人事政策對被併公司員工心態反應之影響因素以及順序，如「培訓發展」對「工作滿足」以及「期望認知」之影響皆因「情感關係與親疏程度」之干擾而由原本單獨主效果顯著變成相互作用不顯著，可見在被併公司員工的認知當中，與主管之間有交情似乎比公司給予相關的職能訓練更形重要。

而「權力地位與差距」原本對被併公司員工心態主效果並不如「情感關係與親疏程度」變項明顯，但與人事政策交互作用後即可見其干擾效果十分顯著，例如原本人事政策「工作保障」並未單獨對被併員工得失感受有顯著影響，但是當加入「權力地位與差距」干擾變項後，變成

有顯著影響。

(五) 職等與職稱：

中階主管普遍認為本身專業能力容易被取代，也比高階主管與基層員工認為管理職缺乏保障、而在心態反應上各項平均數也明顯最低，可能因為被併公司之高階主管多數在合併過程中即相繼離職，仍能保有高階主管職者畢竟少數(能存續之高階主管必有其過人之處)，而被併公司之中階主管在合併後仍多數存續，相較之下中階主管之間的競爭更形激烈！

(六) 原公司(合併前)年資：

合併前年資久者心態反應各項平均數皆明顯較低，且反而比年資少者認為本身專業能力較容易被取代，顯然「年資久」在主併方眼中不見得是有利的個人條件，相反的可能會被主併方認為是薪給大於產出的人力負擔！

(七) 職務別：

資訊類職務者對於人際互動行為構面的認知與業務銷售類差異最為顯著(得分較低)，可能因為資訊類職務者工作性質與人互動較少所致；心態方面在「工作滿足」項目與企劃幕僚差異最大(得分較低)，事實上在企業合併前大多數主併方都會將合併雙方資訊系統整合因素納入評估中，而合併後資訊系統整合之困難與辛苦也可能導致資訊類職務者對合併後工作產生低潮。直線主管的職等：

此變項在人事政策認知構面有明顯差異(依序為「升遷考核」、「培訓發展」、「管理職保障」、「工作保障」)；但是在人際關係與心態反應構面均無明顯差異。可見人事政策會因為直線主管之職等別，以致在人事權以及執行權上有明顯不同。

(八) 合併年數：

合併年數愈久「升遷考核」以及「管理職保障」兩項平均數明顯愈低，這也顯示隨著合併後日子愈久，被併公司員工在認知上會認為工作投入與公司相對給予的肯定不成正比。

二、智慧財產權

在智財方面，併購交易無非想在併購前，費心思量其被併公司的智財價值，而於併購行為完成之後，再回頭進行審視其當初認定的價值是否存在或划算。

就像是待嫁新娘於訂婚之前，當然有權多方面地多看多聽多比較。一旦嫁做人婦之後，無論之後婚姻是否幸福美滿，也就不是任誰可以拍胸脯保證。對於國內佔大多數的中小企業，應提早進行智財權的布局，可委由專業智財服務公司提供諮詢服務，公司內部亦需成立獨立之智財部門，進行全方位的準備及分析，無論將來是以被併或主併為目的，強化本身自我價值，對於全球化的社會環境，跨國企業將會投注更多的目光及價值，在於已經準備好的台灣企業上。屆時，您準備好了嗎？

三、商業模式

併購對於商業模式的改變，端視併購方的策略考量。若併購方希望透過併購過程，取得受併購方的商業模式，例如為了快速切入市場、留住多數的受併購方營運團隊成員、沿用既有的技術與流程平台，案例分析結果顯示，對於既有的商業模式較無顯著的變革。

惟若併購方的目的僅為取得某些特定的技術與專利，而無法成功的留任受併購方的核心成員，則對於既有的商業模式可能會產生重大衝擊。

雙方在面對併購過程當中，對於受併購方的商業模式，可以考慮如何維持，並加以強化。例如案例公司 Farecast，於併購前一年即與微軟 (Microsoft) 保持密切的合作，降低雙方團隊成員的隔閡，並在雙方的營運

平台上盡可能予以整合。這樣的過程將有助於讓併購案更加順利，對於其他第三方人員例如客戶與供應商，造成的衝擊能降到最低。

對於受併購公司而言，商業模式的衝擊必須考慮到三個核心支柱：人員、市場與技術。

針對人員所需要考量的是受併購公司的人員離職率，核心研發人員被同業挖角的狀況，員工士氣的狀況與併購後的薪資獎酬變化。工作的環境與地點同樣會造成人員的異動，特別是併購方與被併購方的公司文化與制度有很大差異，也會增加人員整合與協作上的困難。

針對市場所需要考量的是受併購公司的市場佔有率變化，客戶與供應商的後續態度，以及同業競爭者的市場策略反應。新聞媒體對於併購過程的渲染可能會產生非預期的結果，且這段時間可能會很明顯的影響到客戶與供應商的信心與信任程度。

針對技術所需要考量的是智慧財產權的後續布局與技術移轉。絕大部分併購方均會將被併購公司的技術盡快進行移轉與整合。因此必須要考量到如何平順的技術移轉，以及雙方的技術是否能無縫的整合或是搭配，從而改良與革新以創造出更佳商業模式與技術平台。

四、 績效衡量

企業在發展的過程中，資金來源的層次通常分為下列數項：親朋好友、天使投資人、創投基金、策略夥伴、機構投資人、最後邁向公開上市。

Farecast 在經過了親朋好友、天使投資人、創投基金等三個階段之後，與 Microsoft 簽訂購併契約，成為 Microsoft 100%完全持有的事業單位，使 Microsoft 豐沛的資源，成為公司存續發展的新動力。

從 Farecast 本身、Farecast 股東之一的 Madrona 創投基金、及依據流量統計等各種面向來看，從 2008 年 4 月中至目前的 2008 年 8 月中這四

個月中間，這項交易對於 Farecast 公司本身應是利多於弊。

而對於原有股東而言，Microsoft 的收購，對於他們先前的投資，也提供了一個退場機制，因此，原有股東(包含員工)，也非常樂見此收購案的形成。事實上，透過購併作為退場機制，是資本市場中，除了公開上市以外，另一個相當常見的工具。

因此，新創事業的企業主，除了藉由親朋好友、天使投資人、創投基金等管道籌措資金外，在適當時機，亦不妨充分運用策略夥伴或機構投資人的力量，幫助公司更上層樓。

最後，因本文撰寫時間，距離本購併案的交易日僅有四個月，時間較短，且 Farecast 財務資料取得有困難，故無法確切比較財務構面的指標，建議後續的研究者可再針對此部分深入探討分析，以從較長的時間，觀察併購案對於被併公司的影響，並提出進一步的建議。