

增訂二版

策略管理 全球企業案例分析

伍忠賢博士 著

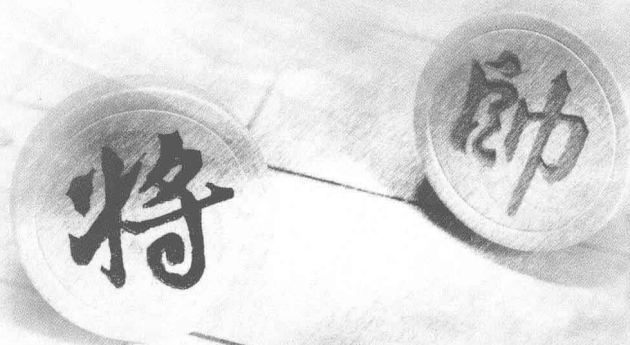


三民書局

增訂二版

策略管理 全球企業案例分析

伍忠賢博士 著



國家圖書館出版品預行編目資料

策略管理全球企業案例分析 / 伍忠賢著. — 增訂二
版一刷. — 臺北市：三民，2004
面； 公分

ISBN 957-14-3945-2 (平裝)

1. 決策管理—個案研究

494.1

92020665

網路書店位址 <http://www.sanmin.com.tw>

◎ 策略管理全球企業案例分析

著作人 伍忠賢

發行人 劉振強

發行所 三民書局股份有限公司

地址 / 臺北市復興北路386號

電話 / (02)25006600

郵撥 / 0009998-5

印刷所 三民書局股份有限公司

門市部 復北店 / 臺北市復興北路386號

重南店 / 臺北市重慶南路一段61號

初版一刷 2002年5月

增訂二版一刷 2004年1月

編 號 S 492980

基本定價 伍元貳角

行政院新聞局登記證局版臺業字第〇二〇〇號

有著作權・不准侵害

ISBN 957-14-3945-2 (平裝)

增訂二版序

～當看個案集跟看金庸小說一樣

三民書局的編輯是本書第一位讀者，他跟我說：「我很喜歡看這本書，完全不像教科書，反而像《天下雜誌》或商戰小說。」的確，金庸的《射鵰英雄傳》、《神鵰俠侶》等 13 本小說令人愛不釋手，不就是劇情緊湊嘛？為什麼企管個案集不能如此？

一、個案討論：策略管理的精髓

在大學的醫學院教學中，實習醫生需臨床看診甚至參加每週一的手術會議、週五的術後檢討，人命關天，因此醫生的養成絲毫不能掉以輕心。

同樣的，策略管理課程是為了培養公司、事業部主管和幕僚所需具備能力，因此必須親臨戰場，至少沙盤推演才會有臨場感，更重要的是才能把所學試著用出來。

個案研究 (case study) 是美國哈佛大學商學院首創，政治大學企管系大學、碩士、博士班，因為有臺灣策略大師司徒達賢教授打下優良傳統，因此也是以個案教學見長。敝人從 1978 年大三時被大師親授，一直迄 1989 年，前後 12 年，從大學、碩士到博士共 4 門課，雖然不能說「盡得真傳」，但是耳濡目染，多少也會吟詩填詞。

二、本書特色

(一)立足臺灣，放眼世界

我所有書皆具有四大特色：架構（源自於理論，所以易懂）、實用（源自於作者的實務經驗）、本土化（臺灣案例）和易讀（圖表加上文筆）。

在個案研究的本書中，由表 0-1 可見，除了「立足臺灣」的 7 個本土個案外，另外還有「放眼世界」的 18 個全球企業案例，希望能讓你更有國際觀。

表 0-1 本書個案分類

科技水準 地 區	傳統產業	高科技產業		
		研 發	生 產	行 銷
臺 灣	chap. 15 I 台塑集團 chap. 15 II 臺南幫 chap. 18 聲寶	chap. 1 國巨 chap. 5 III 台積電 vs. 聯電 chap. 7 II 華碩電腦		chap. 6 II 大霸電子
海 外 1. 美 國	chap. 3 菲利普莫理斯 chap. 5 II 全球車廠 chap. 6 I 可口可樂 chap. 8 金頂電池 chap. 9 沃爾瑪 chap. 10 百事可樂 vs. 可口可樂 chap. 13 通用汽車 chap. 14 I 嬌生公司 chap. 14 II 福特汽車 chap. 16 II 優比速			chap. 5 I 惠普合併康柏 chap. 7 I 摩托羅拉
2. 英 國	chap. 16 I 維京集團			
3. 德 國	chap. 2 戴姆勒克萊斯勒 chap. 11 西門子			
4. 荷 蘭	chap. 4 飛利浦			
5. 日 本	chap. 17 日產汽車			
6. 南 韓		chap. 12 三星電子		

(二)產業分散

由表 0-1 可見，本書幾乎完全以製造業案例，服務業（只有沃爾瑪、優比速二家）將在其他學程書中來詳細討論。

個案介紹的公司大都是製造業，並不是存有「重工輕服（務業）」的心態，而

是有形的產品容易比較，(金融)服務比較抽象，而且關於製造業的報導也比較多，基於資料取得方便性，我們就採取「資料走到哪裡，書就寫到哪裡」的寫作方式。因此本書有 7 個個案屬於高科技產業，有 18 個（佔 70%）個案屬於傳統產業。

(三)時效性高

美國印地安那大學商學院的會計助理教授馬丁在高等會計學課程上，以 2001 年 12 月的美國安隆 (Enron) 的財務瓦解進行個案研究。他說：「這是一個幾乎事事都扯上會計的典型個案。」

一些商學院教授說，他們渴望安隆案能替企業個案研究帶進生氣，因為這些案件太常鎖定在老舊的案例上，像是 1970 年代福特 Pinto 汽車油箱爆炸案。(經濟日報 2002 年 2 月 11 日，第 6 版，劉聖芬)

這是美國的大學商、管理學院個案教學的新趨勢，同樣的，從 2002 年我寫教科書與章以附個案、個案研究，例如此書就是最佳例子。

在事件發生時間的抉擇上，絕大部分是最近二年（本書為 2002 ~ 2003 年）的事件。太久的事，容易令讀者有時過境遷、人事已非的感覺，所以我們盡量挑近期、現在發生的個案。

三、續集更精彩

好萊塢的魔咒之一是「續集比較不賣座」，但是許多片像《致命武器》、《魔鬼終結者》、《終極警探》等都演到第四集，製片、導演、主角對劇情的拿捏更有把握。希望你們也會對本書有這樣的感覺，祝你們看得愉快、熱心於個案討論。

伍忠賢 謹誌於新店
2004 年 1 月

自序

很多人看書都喜歡看一個完整的故事，好知道前因後果；我以前的書大都以說理為主，針對同一個觀念（例如「企業家傲慢假說」）會舉許多小例子來說明，但是很多讀者都覺得讀得不過癮，也就是不知道故事完整的來龍去脈。

一、有關本書

誠如庾澄慶著名的歌「讓我一次愛個夠」，希望這本書也能「讓你一次看個夠」。此外，書中所介紹的個案都是全球（包含臺灣）製造業中數一數二的上市公司，不用多加介紹，都是大家耳熟能詳的，讀起來會很有親切感。

之所以選擇上市公司的另一個原因是資訊公開，針對內文不足的地方（像財務報表），你還可以很容易地經由網路獲取充分的相關資料；此外還可以作後續追蹤，以了解中長期戰果（本書只列短期戰果）。

還有，眼尖的讀者應該注意到了，除了盡量挑美、日、德、韓等先進國家外，在事件發生時間的抉擇上，絕大部分是最近（2001～2002年）的事件。太久的事，容易令讀者有時過境遷、人事已非的感覺，所以我們盡量挑近期、現在發生的個案。

個案介紹的公司大都是製造業，並不是存有「重工輕服（務業）」的心態，而是有形的產品容易比較，（金融）服務比較抽象，且關於製造業的報導也較多，基於資料取得方便性，我們就採取「資料走到哪裡，書就寫到哪裡」的寫作方式。

二、如何活用本書

每個個案後面，我們只是象徵性列四個討論問題，你可以依「5W1H 架構」（每個個案也是依此）去導出問題。

個案可以一個人或多人分組來討論，但最具有學習效果的便是自己寫個案，由淺入深：

1. 每個個案由你來寫「續集」(Part II、Part III);
2. 另外寫一個新個案，例如本書寫通用汽車，那你可以寫福特汽車，最重要的是能寫出自己公司、事業部的個案。

最後，盼大家覺得這本書跟裡面的個案討論「好玩」，學習就是要好玩，你讀得高興，也就是我寫書的樂趣。

伍忠賢 謹誌於新店

2001 年 4 月

E-mail: 02-mandawu@hotmail.com
godlovey@ms22.hinet.net

策略管理全球企業案例分析

目次

增訂二版序

自序

第一章	國巨陳泰銘的策略雄心	1
第二章	德國「藍波」施倫普——鐵腕再造戴姆勒克萊斯勒	15
第三章	轉行它最行的菲利普莫理斯公司	25
第四章	荷商飛利浦柯慈雷打得一手好牌	29
第五章之一	惠普合併康柏，好棋嗎？	35
第五章之二	世界大車廠的併購爭霸戰	51
第五章之三	台積電、聯電世紀大對決	57
第六章之一	達夫特擦亮可口可樂招牌	65
第六章之二	大霸電子打帶跑合適嗎？	71
第七章之一	蓋文的優柔寡斷害慘了摩托羅拉	79
第七章之二	華碩電腦轉型——薩爾「行動慣性」架構的運用	93
第八章	基爾茲讓吉列的金頂電池跑更快？	107
第九章	美國沃爾瑪百貨執行長薪火相傳	113
第十章	百事可樂大戰可口可樂	119
第十一章	德國西門子運輸事業部脫胎換骨	127
第十二章	來者不善的南韓三星電子公司——矢言 2005 年打敗 Sony	133
第十三章	魯茲要讓通用汽車耳目一新	147
第十四章之一	美國嬌生公司靠拉森把穩舵	153
第十四章之二	福特汽車重塑企業文化	159
第十五章之一	台塑集團的經營傳承	167
第十五章之二	臺南幫傳賢不傳子，夥計變頭家	177
第十六章之一	英國維京集團生事業比生小孩還快	183
第十六章之二	百年「新」店——美國優比速	193
第十七章	法國「拿破崙」高恩——成本殺手為日產找回新生機	199
第十八章	聲寶反敗為勝，三年有成	209

· 第一章 ·

國巨陳泰銘的策略雄心

2001 年 11 月，《遠見雜誌》的封面故事標題是〈飛利浦去，國巨來〉，重點在於報導國巨電子（股票代號 2327）副董事長兼執行長陳泰銘的策略雄心，便是「把國巨變成一個真正全球化公司」。為了快速成長，該公司七年來併購七家同業，其中最有名的是 2000 年 5 月，以 180 億元收購荷商飛利浦被動元件事業部，即高雄楠梓加工區內的飛元 (Phycomp) 和飛磁 (Ferroxcube) 公司，使國巨在電容器和電感器躍居全球前五大。當時，國巨資本額 137 億元、營收 71 億元，而飛元、飛磁營收約百億元，所以是個標準「以小吃大」的併購案。

一、陳泰銘側寫



國巨副董事長兼執行長
陳泰銘（中國時報資料
照片）

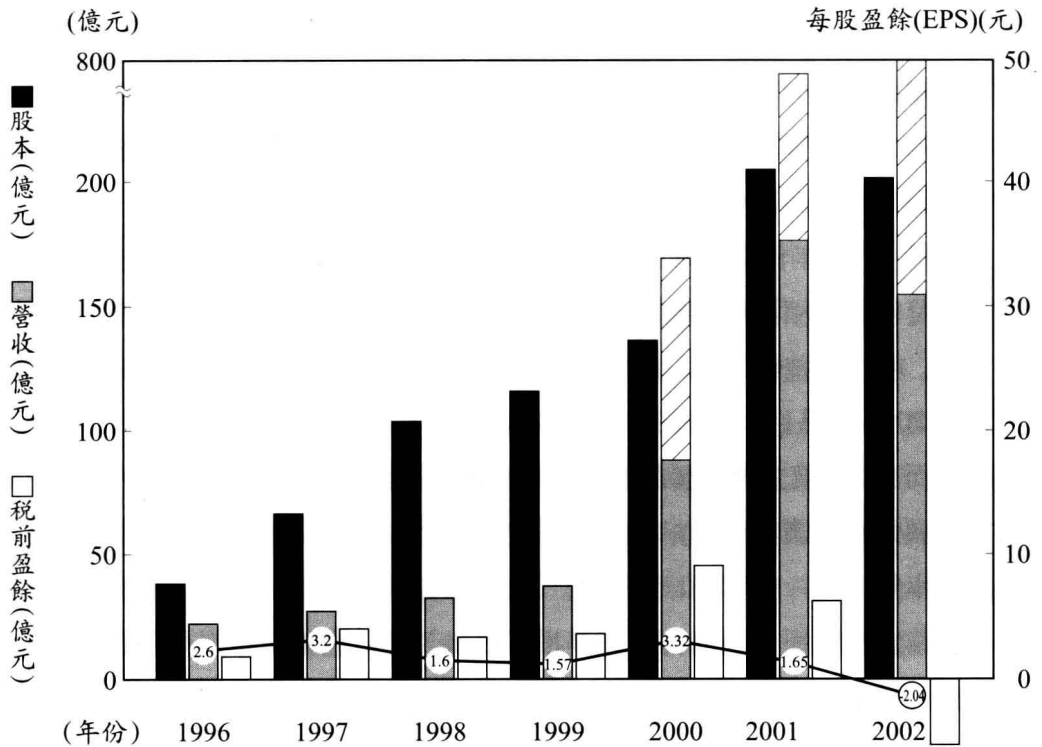
1956 年出生的陳泰銘，成功大學工程科學系畢業，26 歲退伍後，就自行創立臺灣阻抗公司，1989 年併入大哥陳木元的國巨公司，當年國巨營收僅 2,400 萬元，但至 2000 年底，營收已達 195 億元。

國巨的核心幹部認為，陳泰銘是拉大集團規模的最大功臣，大他 6 歲的哥哥陳木元，儘管擅長投資和研發，對積極於成長的國巨，不一定最能發揮功力，而陳泰銘則適時補足缺口。他以自己「土法煉鋼」（沒有出國鎔金念書，也沒在其他企業任職過）方式的管理能力，加以控管成本，

並以募集資金厚植實力，推動國巨上櫃、再上市，向大眾募集資金，再透過收購企業，讓國巨由一家中小型晶片電阻廠，搖身一變為電阻大廠。（工商時報 2001 年 11 月 11 日，第 8 版，杜蕙蓉）

一向很敢用人，又能充分授權的陳泰銘，塑造出國巨精神、企業文化：「工作認真，玩得也認真」（work hard, play hard）。（經濟日報 2001 年 7 月 26 日，第 35 版，楊子平）

圖 1-1 國巨股本、營收、獲利



資料來源：國巨公司。

▨國巨公司加上飛元和飛磁的營收，國巨於2000年5月併購原為飛利浦全球被動元件部門的飛元和飛磁。

二、被動元件產業分析

(一)現況分析

被動元件的應用廣泛，主要在資訊、通訊和消費性電子等 3C 產品，尺寸為 1206、0805、0603、0402（單位：inch），產品單價低，技術層次不高，產業已接近飽和，成長性不高。根據工研院 ITIS 2002 年被動元件產值成長率 7.3%，其中以電容器的年產值成長率最大，電感器次之，電阻的最小。

被動元件產業由日商掌握技術和原料，進而擁有高階產品市場，日商是被動元件之領導廠商。而歐美公司以 Vishay、Bourns 和已被國巨收購的飛利浦被動元

件廠最具代表性，而美國企業則較著重於電阻市場。

近年來，南韓被動元件業者在市場上開始展現企圖心，也是以大集團的子公司為參與產業主要力量。由於南韓企業多角化經營程度相當高，包括家電、資訊、汽車等產業大都是集團企業所把持，因此南韓被動元件業者的產品有相當大的比例是銷售給集團內或南韓其他集團。

大陸於 1980 年代從蘇聯引進被動元件相關技術，1987 年開始量產，生產規模成長速度很快。大陸電阻器晶片化的比率在 1990 年僅 2%，發展至 2001 年已達 60% 以上。就產品技術分析，大陸已具有生產 1005 規格晶片電阻器的技術能力，並且利用 2000 年晶片電阻器市場供不應求的機會，順利進入一些日資企業市場。不過整體而言，外資企業（包含臺資企業）對大陸晶片電阻器產品品質仍有疑慮，還沒有意願大量採購其產品，其主要下游客戶仍以大陸當地公司為主，外資企業使用的比率仍低。

臺灣業者在技術、設備、管理等投下很多苦心，也不斷地提升品質，因此對日本被動元件廠的依賴漸漸降低，材料也逐漸可以自主，相對的外銷比重也逐年成長。赴大陸投資方面，過去主要是利用當地低廉的勞工成本，從臺灣出口原物料至大陸，再由大陸加工製造後銷往歐、美、日市場的模式為主。由於臺商在大陸投資規模的擴大，及大陸本身已逐漸提升其供應原料能力，而逐漸降低從臺灣進口原料，使得兩岸間的分工模式由垂直分工轉變為高低階產品的水平分工。而日商逐漸釋出低階產品訂單的趨勢，加上日系大廠裁員或關廠，許多較低毛益的資訊產品用被動元件市場釋出，臺灣業者具有即時供貨的地域和成本優勢，及大陸生產基地支援，未來仍有相當大空間可以發展。

1999 ~ 2000 年時日本大廠減產，加上通訊市場熱絡帶動相關被動元件產品需求大增，2000 年時 MLCC 和晶片電阻嚴重供不應求，臺灣業者大幅擴產滿足需求；2001 年受通訊、資訊產品需求大幅下滑，造成產能供過於求，價格大幅跌落，被動元件廠商於 2001 年營收和獲利普遍不佳。2001 年 6 月歐、日等大廠產能利用率普遍低於 50%，縱使到 2001 年底也僅介於 50 ~ 70%，而臺灣業者普遍約為 70%。根據工研院 ITIS 報告，以電阻、電感為例，2001 年全球產值分別下降 8.3% 和 12%，2002 年雖然分別成長 4%、5%，然尚未達到 2000 年之全球產值水準。

對臺灣被動元件公司來說，如何跳脫區域市場及低毛益市場，提升至全球競爭格局，是相當重要的課題。國巨併購飛利浦被動元件部門，就是一個很好的例子。國巨在併購後掌握到關鍵材料及研發技術，不但提升其技術能力；更成功地進入歐洲市場，跳脫區域競爭市場，轉型為全球化業者。

(二)產品和技術分析

電阻產品主要為晶片電阻、排阻、可變電阻器和非線性電阻，約佔所有電阻產值的 90% 以上，而全球電阻器主要供應商以美國、日本和臺灣為主。1999 年國巨電阻總生產量，達到單月 65 億支的規模，僅次於日本大廠 Rohm，排名世界第二。國巨技術能力稍具有世界水準，然而，比較高階技術的產品仍屬日本之天下。

電容產品主要為鋁質電解電容、陶瓷電容器、積層陶瓷電容器 (MLCC) 和塑膠薄膜電容等，約佔所有電容產值的 82%，其中以 MLCC 之技術較為高階。而國巨僅具有中低階產品之技術，對於較高階之技術，如 MLCC 之卑金屬技術，則仍落後領導廠商一段距離。

電感則是著重於材料的技術，臺灣電感產品技術約落後日本三年。電感本身材料和其耐電的特性等技術，則遠遠落後於日本領導企業。

國巨集團在臺灣雖具有優勢但是領先幅度不大，很容易被超越；而且產品都局限於比較中低階產品，同業也具有生產能力；加上產品同質性高，很容易被替代，要保有長期領先地位實屬不易。雖然大部分臺灣同業無法像國巨提供一次購足的優勢，但是國巨集團要成為臺灣龍頭，遙遙領先其他同業，卻也還需一番努力。

三、SWOT 分析

(一)機 會

1. 日本被動元件廠紛紛把產能轉向通訊元件，而放棄毛益較差的資訊元件市場，其所釋放出來的訂單轉由臺灣企業接收，極具成長空間。

2. 在電子資訊產品即時供貨生產的趨勢下，上游零件供應商被要求就地供貨，而臺灣是全球第三大資訊產品生產國，因此臺灣的被動元件公司擁有此一機會，成為下游系統組裝廠最方便的供應商。
3. 被動元件應用市場廣泛，飛利浦有意出售被動元件部門，國巨如果能收購飛利浦被動元件廠，在此領域的整體競爭力無異是如虎添翼。
4. 整合式被動元件是未來的趨勢，市場成長快速。

(二) 威脅

1. 全球景氣持續低迷，市場需求未如預期成長，導致營運瓶頸。
2. 電子產品低價化，被動元件降價壓力大，壓縮獲利空間。

(三) 優勢

1. 以整體構面看來，國巨的優勢主要為具備三大被動元件產品線，比臺灣同業完整。
2. 成本的控制和效率的改善上，向來皆是優於海內外同類型公司，曾獲得1995年美國《富比士雜誌》評選為美國以外世界一百大最佳小企業。
3. 公司董事長、副董事長具有「策略雄心」，1994～2002年來共併購國內外七家同業，進行全球化的佈局。
4. 技術人員薪資成本較低。

(四) 劣勢

1. 以往國巨被定位以生產較低階產品為導向，其技術比美日先進國落後3年。
2. 美、日國家關鍵材料技術領先，擁有掌控權。
3. 產品以元件成品為主，整合式元件的研發能力比較弱，因此無法居於領導者的角色，因而在研發的投入和能力還有待加強。
4. 大陸電子產業的發展，造成供應鏈的改變，在競爭策略的因應上，臺灣將由生產基地轉為研發中心。
5. 因為大陸、東南亞國家工資低廉，下游業者紛紛外移，未來被動元件廠西

進大陸是不可避免的趨勢。

6. 金融界和法人機構對於國巨轉投資過多非核心事業的作法並不認同，認為如此將使國巨變成一個龐大的控股公司，並且可能會降低公司財務的透明度，影響未來資金的籌措。（修改自王淑芬等，〈被動元件產業購併綜效之研究——以國巨購併飛利浦被動元件廠為例〉，科技管理學刊，2003年9月，第38～43頁）

四、靠收購快速成長

拜電子業持續成長之賜，全球被動元件需求量不斷增加，單以電阻器需求來看，估計全球產值 47 億美元以上，並以每年 3% 速度成長。被動元件廣泛應用在所有電子產品，電阻使用量最大，其次為電容，電感使用量較少。

臺灣被動元件廠商為提高經營效能，紛紛以擴廠或收購方式，爭取市佔率。國巨在股票上市（1993 年 10 月 22 日）前就躍居臺灣最大電阻器廠。上市後，因為籌集資金較易，得以擴充設備，再依靠高效率的經營管理，逐漸取代日本廠商在臺灣的競爭地位。

全球能夠全數提供各項產品的廠商不多，國巨的目標在提供客戶「一次購足」的需求。1994 年以來，國巨主動透過企業併購方式來加速全球佈局，產品線涵蓋電阻、電容和電感三大被動元件產品，生產銷售據點遍佈亞洲、歐洲和美洲三區，被動元件集團逐漸成形。詳見表 1-1，詳細說明如下。

表 1-1 國巨併購年表

年 份	公司名稱	國 家	國巨持股	金 額	產品／主要市場
1994	ASJ	新加坡	40%		晶片電阻器／東南亞
1996	維特龍 (Vitrohm)	德 國	100%	—	傳統電阻器／歐洲
	智寶	臺 灣	34%	3.3 億元	電容器／亞洲
1997	奇力新	臺 灣	40%	2.78 億元	鐵氧體和電感器／亞洲
1999	Steller/Paccom	美 國	100%	—	經銷商／北美洲
2000	飛元 (Phycomp)	歐 洲	100%	180 億元	MLCC 和晶片電阻／全球
	飛磁 (Ferroxcube)	歐 洲	100%		鐵氧體和線圈／全球

資料來源：國巨公司。

(一)收購 ASJ

1994 年，國巨收購新加坡最大電阻廠 ASJ 公司，成功打入東南亞被動元件市場。1997 年於新加坡掛牌上市。

(二)收購維特龍 (Vishay)

1996 年 5 月 22 日，國巨宣佈收購德國維特龍集團，預期為國巨增加 5 億元以上的營業額。總經理李振齡表示，維特龍集團是歐洲前五大電阻器配銷商，年營收約 12 億元，行銷網路遍及歐、美和大陸。

收購後，維特龍集團向日本採購電阻器訂單將轉向國巨，對國巨生產助益很大。對歐洲的銷售僅佔國巨營收約 8%，未來國巨可透過該公司行銷通路，打開歐洲市場。（工商時報 1996 年 5 月 23 日，第 22 版，陳昌陽）

在考量當地重工業和汽車工業需求後，專門生產尺寸較大的水泥電阻和繞線電阻，一年後轉虧為盈。

(三)入主智寶電子

聲寶旗下的智寶電子是臺灣最大的電解電容器廠，1996 年資本額為 5.69 億元，營收 16 億元，獲利 0.6 億元，以前每年獲利約 2,000 萬元。當時的董事長陳盛沅邀請國巨總經理陳泰銘加入經營團隊，希望藉由他在被動元件業的專才，帶領智寶更上一層樓。那一年的股東會之後，陳泰銘以國巨公司法人代表的身分正式被推選為智寶的新任董事長。（經濟日報 1999 年 1 月 21 日，第 15 版，張義宮、姜愛苓）

國巨投資智寶，有助於擴大產品線範圍，即擴大客源。對智寶來說，國巨可協助其提高生產及管理效能。對智寶的母公司聲寶而言，還可賺取投資收益（售股股價 17.5 元），有助於企業改造。（經濟日報 1996 年 5 月 4 日，第 22 版，陳漢杰）1998 年 8 月，智寶電子（股票代號 2375）在臺灣股市上市。

(四)買下奇力新電子

1997 年，國巨投資奇力新電子公司，從晶片電阻進入電容器和磁性材料元件，