

企業管理

實務個案分析

Business Management

本書四大特色

- ◎ 架構清晰、內容涵蓋完整
- ◎ 以台灣本土企業個案為主
- ◎ 短篇型個案探討，重點明確
- ◎ 採用最新案例，提高學習興趣

戴國良 博士 著

F270
2008/6

港台書

企業管理

實務個案分析

Business Management



國家圖書館出版品預行編目資料

企業管理實務個案分析／戴國良著．

一初版．一臺北市：五南，2007 [民 96]

面；公分．

I S B N: 978-957-11-4590-7 (平裝)

1.企業管理 - 個案研究

494

95024103



1FPS

企業管理實務個案分析

作 者 — 戴國良(445)

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 龐君豪

主 編 — 張毓芬

責任編輯 — 施榮華 吳靜芳

封面設計 — 盧盈良

出版者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址：106 台北市大安區和平東路二段 339 號 4 樓

電 話：(02)2705-5066 傳 真：(02)2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室 / 台中市市區中山路 6 號

電 話：(04)2223-0891 傳 真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室 / 高雄市新興區中山一路 290 號

電 話：(07)2358-702 傳 真：(07)2350-236

法律顧問 得力商務律師事務所 張澤平律師

出版日期 2007 年 7 月初版一刷

定 價 新臺幣 420 元

▶ 作者 · 序

「企業管理」指的就是企業的「經營」(Run Business)與「管理」(Management)，也是企業製造產品或提供服務性產品，然後在激烈競爭環境中，超越競爭對手，並且滿足消費者需求的一種循環與過程。

✦ 本書 3 大篇內容

本書即是以「企業管理」(Business Management)為基礎，而發展出實務個案的教科書。本書內容計區分為 3 大篇，這些篇別內容，都是企業在經營環境中，最重要且最核心的工作重點。這 3 大篇，包括了：

第 1 篇：市場營運與行銷管理實務個案篇，計有 31 個案例。

第 2 篇：經營管理與策略管理實務個案篇，計有 27 個案例。

第 3 篇：組織、領導、激勵、培訓、考核與管理實務個案篇，計有 31 個案例。

✦ 對個案學習的內涵與認識

本書個案均屬短篇型個案，所謂精簡有力，重點摘示，即是此意。值得特別說明的是，採用本書最重要的是每一個個案後面的問題研討。作者期待所有的讀者都能以探索事情背後的真相、追出真正原因、了解事件的系絡(context)、分析事件的完整面向(dimension)，並且提出自己的觀點、看法、評論及想法。唯有透過深度思考及充分的大量閱讀，才能擴大我們的知識及常識。然後，對於個案教學或個案式互動學習，才會有所收穫。

在實務上而言，企業是非常變動的、彈性的、競爭的、即時的、

反應的、隨時可以改變，也隨時必須要改變與因應的。這就是企業的現實面，它是與理論不完全相同的。另外，各公司也經常會因為他們的成立歷史長短、資源豐富與否，規模大小與否、負責人領導風格、行業特性、人才團隊、企業文化、產業競爭結構……等之不同，也會有所不同。因此，我們可以說，在企業經營管理實務上，各產業會有所不同、各公司也會有所不同，因此，個案的分析及解決方案與對策，並不可能完全有同一個標準答案的，這也不必要的。

因此，看待個案教學或個案學習，我們並不強調標準答案或最後答案或唯一正確作法。相反的，我們應重視的是，在這麼多個案中，我們學習到了更廣闊的視野，更前瞻的洞見，更深刻的成功與失敗經驗，以及更多元的問題及解決方法，當然，還有更多是人的問題，出在人的問題上。此外，我們一定要深切記住，我們一定要不斷問自己、問別人：為什麼？為什麼？Why？Why？因為，追究出真正原因及真正問題，企業才能真正有效改革，提升自己及加強總體競爭優勢及競爭力。本書提供了這樣一個完整架構的思維及個案。

❖本書4大特色

本書擁有4大特色：

第一：本書架構清晰及內容涵蓋完整。從企業策略規劃、市場營運、行銷活動、到組織、領導、激勵、培訓、考核等，結構相當的周全。

第二：本書絕大部分都是台灣本土企業的個案，每個人都很熟悉這些公司，因為他們就在我們的旁邊，我們的生活消費之中。因此，有一種貼切的學習效果。這與國外個案教科書是大不相同的。

第三：本書個案均屬短篇型個案，沒有長篇大論而摸不到重點的感覺。可以很快的學到一些東西。

第四：本書個案都是最新的、最近的。絕對沒有10年前、20年前老式的個案。可以說，做到了與時代同進步的要求目標。

✦感恩與祝福

本書的順利出版，感謝我的家人、我的學校長官同事、我過去工作過的公司老闆、我的學生們，以及五南圖書出版公司。由於您的鼓勵與支持，才会有本書的誕生。

✦人生勉語

最後，提供幾句勉語給各位採用本書的老師、同學及上班族朋友們，希望您們都享有一個美麗、幸福、平凡與健康的生活及家庭。

●很多人，都喜歡把磨練當成受苦，
我卻把磨練視為上天的一種恩賜。

●山一帶，水一派，
流水白雲，常自在。

●不管是哭泣，或是歡笑，
每一天，都是我生命中，
最珍貴的一天。

●滿招損，謙受益。

●慈悲喜捨見佛心，
萬家隨緣觀自在。

●命運，可以被安排，
人生，卻要自己左右。

●成功的人生方程式：

觀念（想法）×能力×熱忱×學習

●人生很難預測，許多時候是因緣際會。

●文憑只是給您一張火車票，上不上火車，

火車是走那條路線，到那一站下車，都必須由自己決定。

我虔誠的祝福各位，在您們生命中的每一分鐘。感謝大家，感恩大家。再會了。

作者 戴國良
敬上

目錄

第一篇 市場營運與行銷管理實務個案篇 001

- ▣ 個案 1 克蘭詩品牌再生戰役／003
- ▣ 個案 2 「靠得住」衛生棉品牌再生戰役及整合行銷策略／009
- ▣ 個案 3 白蘭氏雞精：保持高市佔率的行銷祕訣／017
- ▣ 個案 4 藥妝品牌「薇姿」成功故事，10年業績成長20倍／023
- ▣ 個案 5 味全的品牌與行銷致勝策略——往高價市場走，建立強勢品牌／027
- ▣ 個案 6 韓國 LG 創造台灣營收百億的行銷策略／033
- ▣ 個案 7 王品餐飲集團成功的王品學／037
- ▣ 個案 8 LV 勝利方程式／043
- ▣ 個案 9 歐米茄錶（OMEGA）成功行銷本土／049
- ▣ 個案 10 愛之味「健康の油切」，創造5億營業額／053
- ▣ 個案 11 維力「手打麵」，果然好力道／057
- ▣ 個案 12 統一超商 Hello Kitty 全店行銷大成功／061
- ▣ 個案 13 凱絡：最大媒體代理商的致勝之道／065
- ▣ 個案 14 MAZDA 汽車品牌再造成功／069
- ▣ 個案 15 肯德基品牌行銷成功，啟動「問鼎計畫」／073
- ▣ 個案 16 舒潔行銷致勝策略——以品質打動消費者35年／075
- ▣ 個案 17 統一企業追求獲利成長，聚焦32個核心品牌的行銷致勝策略／079
- ▣ 個案 18 日本可果美飲料行銷致勝策略／083

- ▣ 個案 19 成熟市場的行銷致勝策略／087
- ▣ 個案 20 ZARA 贏在速度經營／091
- ▣ 個案 21 贏得顧客心 Yodobashi 高收益經營祕訣／095
- ▣ 個案 22 關心顧客大小事 Walgreens 行銷致勝祕訣／101
- ▣ 個案 23 P&G 日本 2 次挫敗，勝利方程式改弦易轍／105
- ▣ 個案 24 曼黛瑪璉內衣再創高峰／109
- ▣ 個案 25 可口可樂行銷女王力挽狂瀾／113
- ▣ 個案 26 青箭口香糖——口香糖長青樹，歷 30 年不衰／117
- ▣ 個案 27 台灣約翰走路洋酒，走近年輕人，走出成長瓶頸／121
- ▣ 個案 28 Sony Ericsson 手機在台市佔率衝上第 3 大／125
- ▣ 個案 29 舒酸定成功打進敏感性牙膏的利基市場／129
- ▣ 個案 30 味全貝納頌咖啡翻身的廣告策略／133
- ▣ 個案 31 日本東急百貨公司購買情報及需求，促使顧客提升／137

第二篇 經營管理與策略管理實務個案篇 141

- ▣ 個案 1 統一超商次流通集團，搶攻上海流通業／143
- ▣ 個案 2 福特汽車大改造，挽救經營困境／147
- ▣ 個案 3 「世界松下」的 4 個試煉／151
- ▣ 個案 4 聯合線上 (udn) 掛牌上興櫃，創造獨特獲利模式／155
- ▣ 個案 5 巨大 (Giant) 自行車征戰世界，全球運籌／159
- ▣ 個案 6 永生不滅不是神話——日本京瓷打破成長極限／163
- ▣ 個案 7 遠眺 2020 年——佳能永續成長戰略／169

- ▣ 個案 8 連續獲利成長 24 年——花王保持常勝軍的祕密／ 175
- ▣ 個案 9 驕傲霸者通用汽車——面臨世界汽車王國的危機／ 179
- ▣ 個案 10 薇閣 Motel 面對供給過多的競爭挑戰／ 183
- ▣ 個案 11 統一企業營收，要當亞洲最大食品集團／ 185
- ▣ 個案 12 華碩、技嘉合資對抗鴻海／ 187
- ▣ 個案 13 明基品牌與代工寧靜切割分家／ 189
- ▣ 個案 14 星巴克成長趨緩，美國總部加速全球拓店策略／ 191
- ▣ 個案 15 三芳化學 R&D 研發水準一流，獲得全球大鞋廠訂單／ 193
- ▣ 個案 16 晶華大飯店經營績效佳，二度現金減資，5 年退還 36 億元／ 195
- ▣ 個案 17 獲利表現佳的民視電視台如何收集情報，掌握趨勢／ 199
- ▣ 個案 18 東森媒體集團對環境變化的分析及對各公司的經營重點工作指示／ 203
- ▣ 個案 19 愛普生堅持改革，基業長青／ 209
- ▣ 個案 20 高恩傳道師——改革風留日產／ 215
- ▣ 個案 21 引進獲利管理機制 日本商社浴火重生／ 221
- ▣ 個案 22 GE 世界最強的祕密／ 225
- ▣ 個案 23 邁出經營革新之路 佳能「一秒」變身成功／ 231
- ▣ 個案 24 花王經濟附加價值 經營取勝／ 235
- ▣ 個案 25 投資人關係管理策略 (IRM)／ 241
- ▣ 個案 26 保持成長的終極密碼 P&G 全球研發委外，加速產品創新／ 245

▣ 個案 27 日本 7-ELEVEN 面對三大挑戰／ 249

第三篇 組織、領導、激勵、培訓、考核與管理實務個案篇 … 253

▣ 個案 1 美國英特爾 (Intel) 組織大瘦身，2 年省 30 億元／ 255

▣ 個案 2 聯合利華公司的人事培訓晉升／ 259

▣ 個案 3 福特六和汽車公司的人事培訓晉升／ 263

▣ 個案 4 大和黑貓總動員 10 萬員工組織再生大作戰／ 267

▣ 個案 5 世界第一大製造業 GE 領導人才育成術／ 271

▣ 個案 6 人才資本 決勝關鍵／ 277

▣ 個案 7 三星人才國際化成功祕訣／ 281

▣ 個案 8 統一企業調整大陸組織／ 283

▣ 個案 9 亞都麗緻的員工激勵法寶 待遇、學習、看到未來／ 285

▣ 個案 10 Mister Donut 的達人精神，使甜甜圈受歡迎／ 287

▣ 個案 11 統一星巴克與員工搏感情，營造快樂與愉悅的工作環境／ 289

▣ 個案 12 日本 7-ELEVEN 公司董事長，徹底執行與員工的直接式開會溝通／ 293

▣ 個案 13 台泥老店組織改造成功，獲利創 50 年新高／ 297

▣ 個案 14 和泰 (TOYOTA) 汽車公司成功推動組織改造計畫／ 301

▣ 個案 15 搖蘋果——蘋果日報績效檢討文化相當嚴格／ 303

▣ 個案 16 組織學習——國泰金控送主管赴美唸 MBA／ 305

▣ 個案 17 奇異 (GE) 推動「合力促進」與「無疆界組織」之群

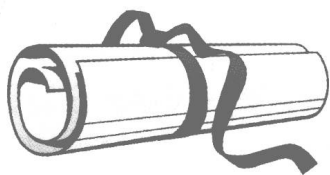
體合作／ 307

- ▣ 個案 18 國泰人壽貫徹「學習進化論」，「教育訓練電視台」更是創舉／ 313
- ▣ 個案 19 韓國三星集團，每年投入 500 億韓幣培育人才訓練／ 317
- ▣ 個案 20 寶僑 (P&G) 積極培養領導人才，以維持創新及競爭力／ 319
- ▣ 個案 21 華碩電腦組織再造，規模 16 年來最大／ 321
- ▣ 個案 22 日本嬌聯紙尿褲 SAPS 組織變革管理——「質問與思考」重啟生命力／ 325
- ▣ 個案 23 選擇接班人條件——國內 5 家大型企業負責人的看法／ 329
- ▣ 個案 24 自訂績效目標，富邦金控薪酬大變革／ 333
- ▣ 個案 25 金仁寶集團整合各公司，成立金仁寶管理服務公司／ 335
- ▣ 個案 26 王品集團總管理處以整合厚實集團實力／ 339
- ▣ 個案 27 統一速達的標竿管理，創造績效／ 343
- ▣ 個案 28 肯德基認同鼓勵，逐項感謝，員工肯定／ 347
- ▣ 個案 29 美國第一大煉鋼廠紐柯激勵制度，使經營績效卓著／ 351
- ▣ 個案 30 匯豐銀行績效導向的薪酬制度／ 355
- ▣ 個案 31 微軟的自信與焦躁／ 357

參考資料 361

第 1 篇

市場營運與 行銷管理實務個案篇



個案 1

case study

克蘭詩品牌再生戰役

國內化妝保養品市場高達 500 億元之多，是一個競逐美麗與防老的兵家必爭市場，其中的競爭者均屬日系或美系或歐系的全球知名化妝保養品品牌。包括了 SK-II、克蘭詩、迪奧、佳麗寶、香奈兒、萊雅、資生堂、植村秀、雅芳、雅詩蘭黛、雅頓、蜜絲佛陀、蘭蔻……等諸多知名品牌。雖然這些國際知名品牌都有數十年，甚至上百年的悠久歷史，有些至今仍能屹立不搖，有些則出現品牌老化、消費群老化、品牌認知度弱化、知名度下滑以及業績大幅滑落之不利衰退現象。本文作者個人曾長期觀察及研究這幾年來，有些過去曾是知名的化妝保養品品牌，但如今卻出現品牌老化與業績顯著衰退的現象，例如，法國克蘭詩化妝保養品即是顯著的例子。

一、SWOT 分析，檢視自己

克蘭詩化妝品台灣分公司，自 2001 年起，即面對自己品牌的老化及形象不夠鮮明等問題，展開 SWOT 分析，並得到如下結果：

1. 弱點

- (1) 知名度弱。
- (2) 品牌老化、形象不鮮明。
- (3) 廣告預算低。
- (4) 櫃位（在百貨公司 1 樓的專櫃位置）不佳。
- (5) 商品認知度低（只有美白產品，但無彩妝品）。

(6)有被百貨公司撤櫃之虞。

2. 威脅

- (1)面對市場各種新品牌大舉引進。
- (2)百貨公司過度促銷，價格優惠戰激烈。
- (3)消費者缺乏忠誠度。

3. 強項

- (1)產品力強，重研發。
- (2)試用品大量發送。
- (3)價位適中。
- (4)專業美容護膚 know-how。

4. 商機

切入 Niche（利基）商品市場

二、品牌重生，行銷戰役

克蘭詩台灣分公司，自 2001 年起，即浮現危機，因業績不理想，在百貨公司櫃位差，形象與櫃位交互惡性循環，且客層老化。

低潮期的 2001 年，品牌排名在全部 33 種化妝品牌的排中名落居第 19 名。尤其撤出忠孝 SOGO 百貨公司影響最大，傷害重。

克蘭詩台灣分公司這五年來，究竟如何化危機為轉機，並打出一場成功的品牌再生戰役，主要有下述幾項行銷策略：

1. 創新的產品策略導入

切入蘋果光筆彩妝新產品及超勻體精華液保養品。新品上市，一舉成功。

2. 採用本土代言人策略

原先法國總公司不同意用本土藝人為代言人，認為有損法國牌子，但後來被說服了，聽從台灣分公司的意見。

- 2001～2004：用 Makiyo 為代言人。
- 2005～2006：用小 S 為代言人。
- 2006～：用楊丞琳為代言人。

3. 鑑於平面廣告稍縱即逝，女性雜誌又太多了，太分眾化了。因此，改用壹週刊雜誌，並且用廣編特輯方式呈現，而非單調廣告稿。

4.當時，也採用一部分台北市公車車廂廣告補強克蘭詩品牌的廣告強度。

5.廣編特輯策略

(1)由於正常各大報及各主要雜誌的公關報導，都沒有好版位提供出來（給別種公司用），廣告界也有限，且報社美容版編輯也不推薦。

(2)因此在壹週刊，第一階段採取大膽八卦式及報導式的廣告。包括報導代言藝人的各種八卦生活及彩妝，甚至不少電視新聞主播臉上也用蘋果光筆抹抹擦擦，會更上鏡頭，廣編特輯引起了蘋果筆彩妝的話題出來；另外，在版面設計上，要求產品放小一些，但藝人話題，八卦故事，放大一些，引人想看。

(3)在第二階段：則以第一人稱方式呈現版面設計。以小S代言直接來講產品。

EX：我這麼漂亮，因為臉上有克蘭詩蘋果光。

EX：我身材超棒，因為我用克蘭詩超勻體精華。

(4)第三階段：代言人的部落格，小S懷孕後待在家，每週由公司代替寫一篇日記心得，後來小S自己寫此時廣告的Slogan為：「帶球走也很美麗」。

部落格點閱人數超過 20 萬人次。

6.旗艦店策略

採開設克蘭詩「美研中心」旗艦店，打造新品牌形象。每一家美研中心店花費 1,000 萬元投資裝潢，把它視為形象之廣告投資。為配合克蘭詩產品注重植物成分，故美研中心要求要加入花園的設計，而不是室內而已。事後，每一家美研中心均在三年內，就回收投資成本了。

7.制訂促銷策略

(1)提供試用品：法國總公司堅持每年花 2%營業額做「試用品」（Sampling）做促銷活動。新顧客每年送 4 件，舊顧客平均送 2 件。

(2)堅持廣告預算為業績營收的固定比例，但隨業績成長，此比例也會下降些。

(3)不強迫推銷。教育第一線專櫃小組，不能強迫推銷，誠心誠意，長長久久的生意。不期望顧客第一次買很多，但願多來買幾次，frequency（頻率）要高些，代表她對此品牌的喜愛及忠誠、習慣。

(4)法國總公司並不認同投資電視廣告太多，做一小部分即可，這是政策。

三、品牌重生戰役的成果

克蘭詩五年來品牌重生戰役的成果非常顯著，包括：

1. 市佔率：從 2001 年的 1.4%→提升至 2005 年 3.9%
2. 品牌地位排名：從 2001 年的第 19 名→提升到 2005 年的第 11 名→2006 年更