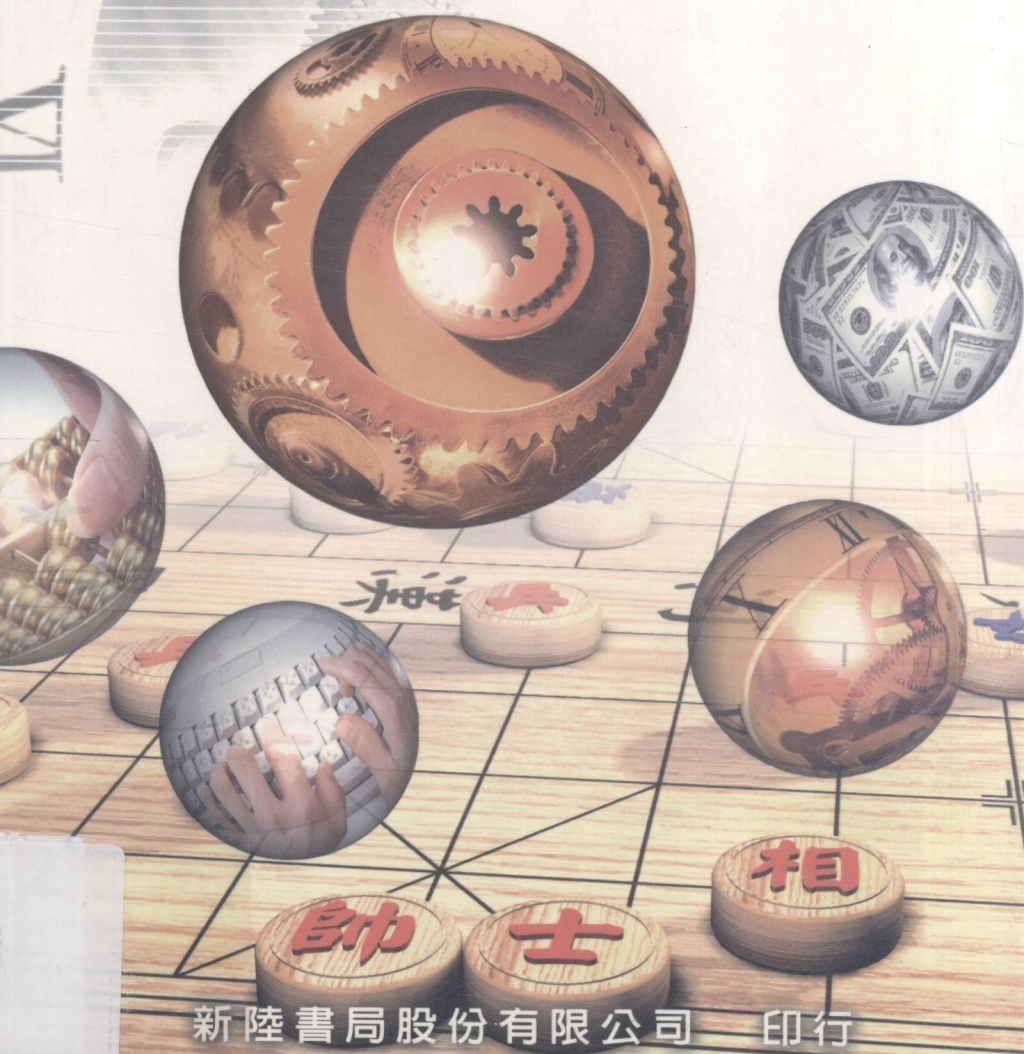


林榮春 博士 編著

策略管理個案

Cases in Strategic Management



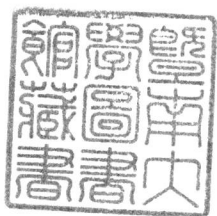
新陸書局股份有限公司 印行

F219.2/5.8
20063

港台書

策略管理個案

林榮春 博士編著



福懋出版社有限公司

國家圖書館出版品預行編目資料

策略管理個案 / 林榮春著. -- 初版. -- 臺北市：新陸，〔民93〕

面；公分.

含參考書目

ISBN 957-9147-86-8 (平裝)

1. 決策管理—個案研究

494.1

93013205

策略管理個案

中華民國九十三年十二月初版

ISBN 957-9147-86-8

著 者：林 榮 春

發行人：陶 林 宥 瑩

出版者：新陸書局股份有限公司

總經銷：福懋出版社有限公司

住 址：台北市重慶南路一段47號

電 話：(02)2351-2587；(02)2381-9277

傳 真：(02)2391-8788；(02)2389-9918

郵 撥：19710688

登記者：新聞局局版臺業字第〇六四七號

定價：（平）新台幣350元整 （運費在外）

版權所有，非經出版者同意，本書任何部分或全部，不得以任何方式抄錄、發表或複印。

序

在此首先要感謝實踐大學給我一個良好的教學環境，在此環境下有機會教授企業政策和策略管理相關的課程。為了讓完全沒有實務經驗的學生在離開學校之前有機會感受到實務上的策略思考，筆者和在學同學遂自行收集實務界一些公司的資料，並著手分析其策略思考和作為，也因此有此作品之產出。

實務課案的教學已愈來愈受到學術界的重視，每年都有許多的大學固定的舉辦「管理實務和理論」方面的研討會，希望藉由管理實務的研討和作品的發表，能鼓勵學生和老師在多方瞭解實務的情形下，能作出對實務界有用的學術研究。

筆者在從事教職之前，曾在外商銀行、製造業、

和綜合證券公司擔任高階主管的工作，即使在教學的期間，也與實務界保持著密切的連繫；在與實務界接觸長達二十多年的時間內，筆者和實務界的許多朋友常常感覺到，剛從學校畢業的同學，很難立即為實務界所用，所有的實務界都必須投資將近一年以上的時間，才能社會新鮮人具備獨立作業的能力。筆者剛從研究所畢業進入美商花旗銀行工作時，也是經過了半年的職前訓練和半年的在職訓練以後才完全獨立作業。為何學校無法教育企業界立即可用的人材？那學校到底在教授學生什麼？學校的老師是否瞭解企業界的需求？或甚至學校的老師是否知道企業界是如何在運作？若學校的老師都不知道企業在如何運作或不明瞭企業界的人士在如何思考，他們又如何教育學生企業界實用的知識和學問？

如果在學期間，學校能提供學生實習的機會，是否可以縮短學生進入社會之後摸索的時間呢？但以目前全國眾多的管理科系學生，要一次找到那麼多的

實習場所的確會有很大的困難。此外，管理學院所教授的策略管理課程，基本是屬於高階經理人的課程，實務上又要如何才能找到場所讓眾多的管理學院的學生來模擬高階經理人思考策略方面的議題？以上都是無法克服的難題。也由於管理類別的學生無法在畢業之前取得實習的機會，大多數的管理學院畢業生就無法在畢業進入企業界之後立即為企業所用。這時我們不僅要思考，學校是否扮演了應該扮演的角色？學校是否發揮了應有的功能？若企業界也擔負了部分學校的功能，那學校的功能有一天是否會被企業界所取代？若是如此，則學校是應該要擔心了。事實上，有很多的企業界已紛紛的成立自己的訓練大學來訓練和教育自己所需要的人才。筆者相信，像麥當勞或7-11便利超商之類的機構，都可以直接招考高中畢業生來招考和訓練他們所需要的人才，或許如此也更能節省社會和企業的成本。

為了解決此種問題，也為了學校更能符合社會的

需求，筆者認為大學的老師們應該更用心的來思考如何選擇教材和方法來教育學生，使得學生一畢業之後更符合企業界的需求，或立即能為社會所用。否則對整個社會而言，都是教育成本的浪費，而學校也會漸漸失去其功能，有一天甚至會被企業界所取代。

在管理的教育中，利用個案的教學方法，是讓學生接近實務上成本最低也是效果最好的方式。學生藉由實務個案的模擬，可以在課堂上思考企業界實務的運作。如此，就等於是讓學習飛行的學生坐在模擬訓練機上駕駛飛機一般。但又如何能找到各式各樣的課案來讓學生學習和科理論呢？事實上，哈佛大學早就計劃性的撰寫各類的個案來供老師教學了，而此方式也一直受到全球各地的管理科系的仿效。若國內的同學，尤其是大學生，要他們直接閱讀國外的管理個案，則除了語言的問題必須克服之外，國外的實務也常無法讓同學有貼切的感覺，如此一來，學習效果難免就大打折扣。此外，個案的撰寫最好也能配合時代

的發展，若讓學生使用舊個案，雖然也可以達到理論教育的效果，但卻常常讓學生沒有切身感，也讓學生失去學習的興趣。在坊間的個案，就常常因為無法更新個案的內容或找到新的個案，而使得個案教學效果大打折扣。

筆者就在此種心情下，興起了製作編輯教學個案的念頭，並以此來激發同學的學習興趣和學習效果。

我們不能期待所有的老師都應該具備有實務上的經驗，但我們可以鼓勵老師多多利用個案來帶領學生探討實務界的問題，並就所探討的問題歸納出一些原理和原則來教育學生熟記和明瞭實務界運作的情形。如此，必定能提高管理學界的教學效果和品質。

此作品除有助於同學在畢業之前就能熟悉實務界如何思考和擬定策略外，事實上也有助於實務界的人士來思考別的企業的經驗，所謂他山之石可以攻錯，

見賢也能思齊，有為者亦若是了。

本書除了可以供給管理學界作為教材之用，和實務界的參考外，也可以提供股票的投資人關於企業經營上的思考參考。有許多的投資人在投資時，都是因為聽信謠言，使得投資成果非常不理想，若他們能具備分析被投資公司策略經營的能力，相信他們必能減少許多的錯誤決策，這也是筆者在外商銀行和證券公司擔任多年高階主管的心得，在此也誠懇建議投資人能學習策略思考的能力，而最有效的方法也就是多看看個案。

筆者最後要感謝多位協助本書出版的同學在資料收集、整理、和編輯的協助，佘文進負責整理台灣量販產業、麥當勞、全國加油站、和寶成集團；林建文負責媚登峰、摩斯漢堡、燦坤實業、裕隆汽車；田博宇負責台積電和衣蝶百貨。另外，林群靈同學在台積電資料的整理上也曾給予協助，在此也一併致謝。最

後要感謝實踐大學的謝孟雄校長，他一直鼓勵教師要將教學的講義出版，也因此才引發筆者編印此書的動機，並且也感謝他為此書寫序。

林榮春

謹識於實踐大學企管系所

推薦序

本人一直鼓勵實踐大學的教職員能親自撰寫講義和教科書並予以出版，如此一來，老師本身不僅可以教學相長，而且可以嘉惠實踐的學子；此外，也可以將成果分享給其它非實踐的學子。

林榮春老師來本校任教三年，在第三年時即能交出此成績單，本人頗感欣慰。林老師從事教職之前，已在企業界服務十多年，他曾擔任美商花旗銀行台北分行助理副總裁、勤美公司董事長執行秘書、元富證券副總經理、三陽證券總經理、億光電子公司監察人和地樺營造公司董事等職務。在學術界裡能擁有如此多之高階經營管理實務經驗，可以說是非常的難得。老師若能有寶貴的實務經驗，必定非常有助於教學的效果。此種情形在醫學教育上可以得到非常明顯的例

證，但有臨床實務經驗的教授在醫界雖然非常的普遍，但在管理學界卻並不多見。本校對此非常的重視，因此，在各個學院裡，就非常歡迎兼具學術和實務經驗的人來校任教，而學生對有實務經驗教師的反應也都非常良好。

林榮春老師以其豐富的實務和學術經驗編撰此「策略管理個案分析」，內容共包含了十個大家平常都耳熟能詳的產業和公司，它們是大型量販產業、台積電、寶成鞋業、麥當勞、摩斯漢堡、媚登峰、燦坤3C、裕隆汽車、衣蝶百貨、與全國加油站等。這些產業和公司，都是當代知名的公司，相信必能吸引學生閱讀和學習的興趣。本書的個案除了詳細介紹和分析個案公司經營上可能面臨的問題，因此，本書除了可以提供在學學生與老師課堂上討論之用外，也可以作為企業經營幹部、負責人、或一般讀者參考的資料。若一般的投資大眾也能參考此書，則對他們在選擇公司投資時，或許會有更好的判斷依據。

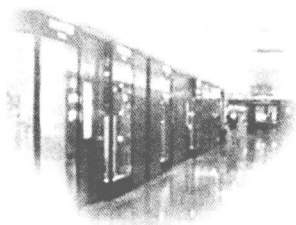
很高興林榮春老師能與大家分享此本好書，本人除在此為之序言並予以推薦外，也鼓勵所有有實務經驗的學術界和實務界的朋友，能多多分享企業界經營的經驗，並將他們寫成個案，以作為管理領域學生的活教材。如此，必能縮短學界在教學上和實務界的差距，使得管理學界的學生在畢業之前即能熟悉企業界的運作情形。如此，教育的資源即能作最好的運用而不致於被浪費了。

實踐大學校長

謝志雄

謹識

九十三年七月



1 台灣的購物天堂——量販產業

1.1 台灣量販產業之簡介 2

1.1.1 歷史沿革 2

1.1.2 台灣量販店的特色 6

1.1.3 台灣量販店的銷售客層 7

1.2 量販產業的價值活動 8

1.2.1 通路之價值活動 8

1.2.2 產品之價值活動 10

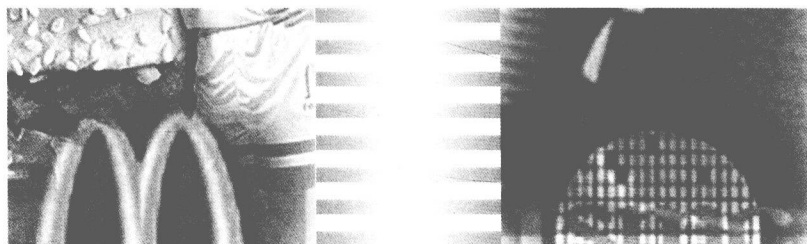
1.2.3 自有品牌行銷 18

1.2.4 促銷活動 19

1.2.5 顧客服務 22

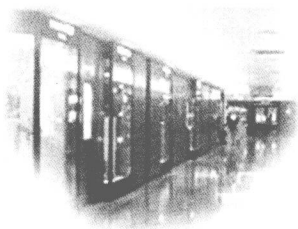
1.3 量販產業的未來趨勢 27

問題討論 30



2 全球最大半導體製造商—台積電

- 2.1 IC產業之簡介 34
- 2.2 全球產業環境 36
 - 2.2.1 半導體產業 36
 - 2.2.2 晶圓代工 37
 - 2.2.3 產品技術 40
- 2.3 台灣的晶圓代工 41
- 2.4 晶圓代工之龍頭—台積電 43
 - 2.4.1 公司簡介 43
 - 2.4.2 經營情況 45
- 2.5 未來發展趨勢與展望 61
 - 2.5.1 市場之發展趨勢 61
 - 2.5.2 產品之發展趨勢 61
 - 2.5.3 投資新大陸 62
 - 2.5.4 朝著IBM方向發展 63
- 問題討論 65



3 鞋業代工的喬丹—寶成集團

3.1 企業簡介 70

3.1.1 歷史沿革 71

3.1.2 競爭優勢 73

3.1.3 台灣寶成與香港裕元 76

3.2 垂直整合之現況 79

3.2.1 製鞋流程觀之 79

3.2.2 零售通路 81

3.2.3 物流 82

3.3 研發技術與學習能力 83

3.4 合作夥伴間的競合 85

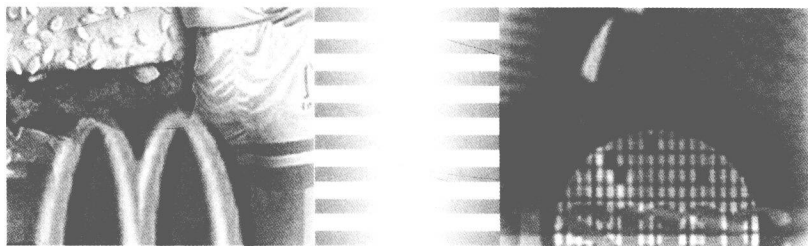
3.4.1 Nike 86

3.4.2 Adidas 87

3.4.3 Reebok 87

3.5 結語 87

問題討論 90



24 速食業的金色拱門——麥當勞

4.1 企業簡介 100

4.1.1 西方速食與台灣經濟奇蹟 100

4.1.2 台灣麥當勞的簡史 103

4.2 台灣麥當勞的成功策略與難題 104

4.2.1 成功的通路策略 105

4.2.2 現今通路策略的難題 110

4.2.3 成功的產品策略 113

4.2.4 現今產品策略的難題 119

4.3 麥當勞有史以來最大的品牌活動

——“i'm lovin' it” 120

4.3.1 全球麥當勞為何推出“i'm lovin' it”？ 122

4.3.2 “i'm lovin' it”的全球方向與實踐 124

4.4 麥當勞未來的策略重點 126

問題討論 130