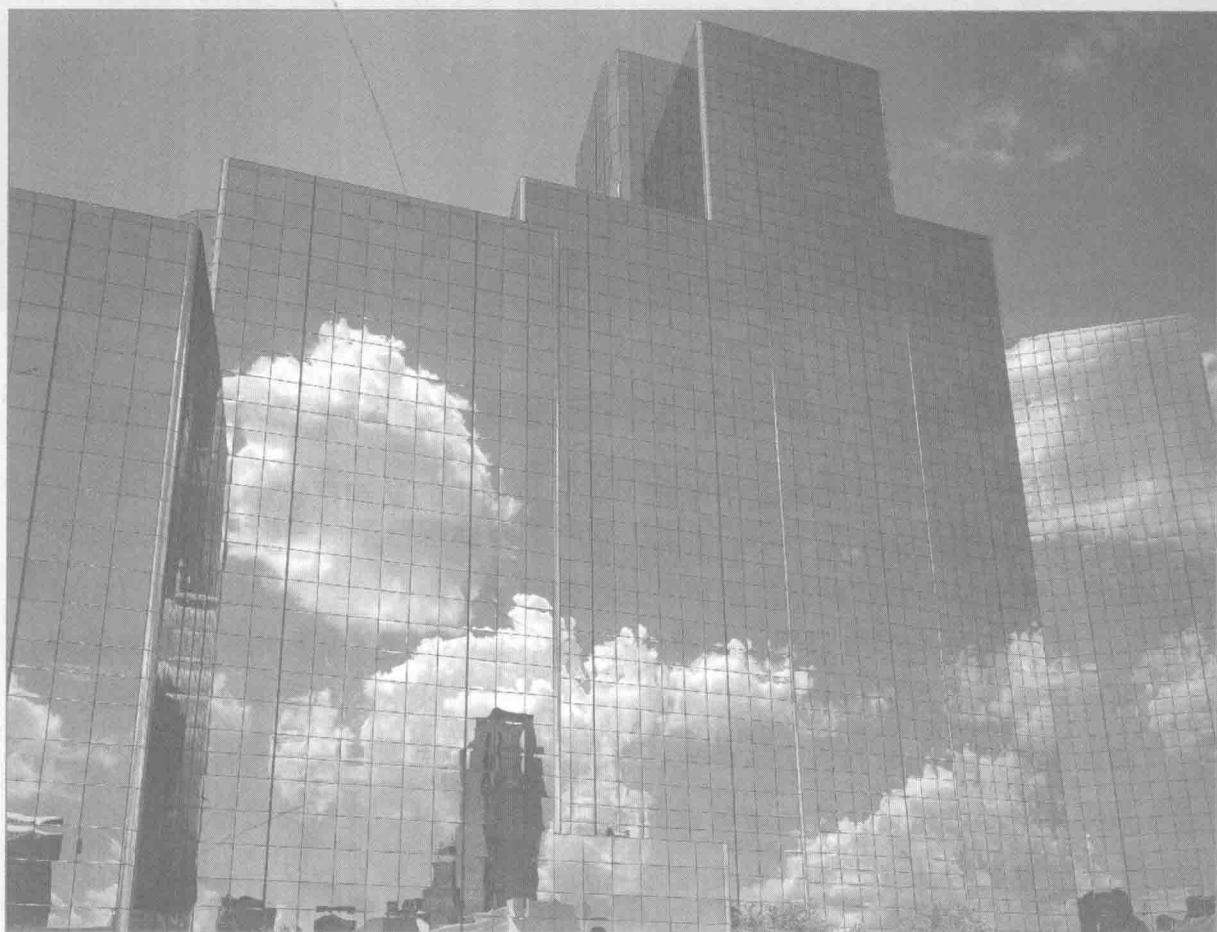


企業創新

8+法則 鄭漢鐔 博士著



新陸書局股份有限公司 發行



企業創新

80法則

鄭漢鐔 著

新陸書局股份有限公司

企業創新 8 十法則 / 鄭漢鐔著. -- 初版. -- 臺北

市：新陸，民 103.10

356 面；19×26 公分

ISBN 978-986-5761-32-5 (平裝)

1. 企業管理 2. 企業經營

494.1

103019083

JOSDAY

宇達國際法律事務所

法律顧問證書

茲由

新陸書局股份有限公司聘任
本律師為常年法律顧問如有侵
害其信用名譽權利及其他一切
法益者本律師當依法保障之聘
任期間自民國 99 年 1 月 1 日起
至 108 年 12 月 31 日止
此證

律師 楊擴學



JOSDAY LAW FIRM

台北市新莊區中興路 94 號 7 樓之 3 Tel: (02) 8914-5268 Fax: (02) 8914-6349

企業創新 8 十法則

中華民國 103 年 10 月 初版

ISBN 978-986-5761-32-5 (平裝)

著 者：鄭 漢 鐔

發 行 人：陶林宥瑩

出 版 者：新陸書局股份有限公司

總 經 銷：眾悅圖書出版股份有限公司

住 址：台北市重慶南路一段 47 號

電 話：(02) 2351-2587

傳 真：(02) 2391-8788

網 址：www.shinlou.com.tw

電 子 信 箱：shinlou@ms25.hinet.net

劃 撥：50125187 眾悅圖書出版股份有限公司

登 記 證：新聞局局版臺業字第〇六四七號



定 價：新台幣 500 元 (平) (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。

我們每一個人存在都有一個目的，而我願自己能不違背從天上來的異象。

四十幾年前我就讀建國中學時，有一位同學的父親是國小校長，這位校長對我們幾個年輕人說了下面這個故事：

閻德在世上吃喝嫖賭、偷雞摸狗、無惡不作。他死後依慣例到地獄報到，並接受閻羅王的審判。閻羅王因為他罪性重大，判他下第十八層地獄。閻德不服閻羅王的判決，不停地在第十八層地獄鬼叫鬼鬧，鬧得四周的鬼都不得安寧。當閻德持續抗議閻羅王的判決不公平時，突然地板發出叩叩叩的響聲，閻德停止了吵鬧，並氣忿忿地大叫說：「是誰在吵？」有個聲音從地下回答說：「是我，吳良！你這個菜鳥太吵了，難道你沒有聽過『既來之，則安之』嗎？」

原來世界上行惡的人愈來愈多，也愈來愈囂張，許多人為了賺取不義之財，甚麼傷天害理的事都做得出來，造成地獄鬼滿為患。十八層的地獄已經不符合時代的需求，而且也容納不下每天來報到的惡鬼。因此閻羅王決定擴大地獄的空間，向下加蓋一層，把十八層的地獄變成十九層，同時新增一個罪惡的層級。當第十九層地獄完工時，馬上就有新鬼報到入住。

閻德好奇地問吳良說：「你做了什麼壞事，閻羅王判你下第十九層地獄？」吳良羞愧地回答說：「我以前是一個教師，因為我誤人子弟，沒有教學生如何過有道德，有良心的生活，造成人心不古，世風日下，我是罪有應得。」

記得剛回台任教時，在送交學校人事室的個人資料上，我寫了一段話，希望自己能成為一個「傳道、授業、解惑」的人師，而不只是一個教書匠。轉眼之間我教書的日子已經超過二十個年頭，如今即將邁入耳順之年。我常反省自己在課堂上的教學內容及教學方式，希望自己的教學對尚未步入職場的學生，或是已有多年工作經驗的高階經理人有所助益。

在過去二十幾年的教學生涯中，早期我在中央大學管理學院主要開設財務及會計相關課程，包括「會計學」、「中級會計學」、「管理會計學」、「財務報表分析」、「財務分析與管理」以及「企業價值評估」等。期間我透過擔任台灣證券交易所及櫃檯買賣中心的股票上市審議委員、擔任上市公司的外部董事、以及提供一些新創企業的價值評估與中小企業轉型的諮詢服務，而有很多機會了解一般企業的實際運作及其成敗的因素。

近年來，因為企業的經營環境丕變，我開設幾門回應當代管理議題的新課程，包括「創業管理」、「創業與管理模擬」、「ERP 管理控制系統」以及「商業模式與價值創造」等課程，其中以「商業模式與價值管理」這門課程的設計及安排最具特色，它集結了我過去多年的學術研究與實務接觸所累積的知識與智慧。

為了讓學生體驗在動盪不安的外部環境下，企業領導團隊如何規劃及執行重要的決策，並培養學生團隊合作的能力，大約在十二年前，我開始採用類似大富翁遊戲的管理決策模擬系統作為課程的輔助工具。那套工具有一點像現在的桌上遊戲（Board Games），雖遊戲性質十足，但是系統過度簡化，擬真性不足，無法滿足課程的教學目標。

在七年前，經由中央大學資訊管理系范錚強教授推薦，我開始與該系林熙禎教授聯合指導資訊管理系與會計所研究的學生團隊，共同開發三個分別以「品牌」、「代工」、以及「酒店」經營管理為主題的線上經營模擬競賽系統。初期這套系統的開發以「平衡計分卡」做為主要設計架構，第一個完成的軟體系統原型參加教育部主辦的「1999 年度大學院校網路通訊軟體與創意應用競賽」，獲得「網際應用與服務組」第一名。

在開發決策模擬系統的過程中，我發現「平衡計分卡」無法完整描述一個管理團隊的決策規劃與執行的全貌，也無法建立經營決策與經營績效的直接對應關係。在實務上，當一家公司導入「平衡計分卡」後，公司通常使用統計方法或嘗試錯誤法，來篩選經營績效的衡量指標，然而在指標與指標之間的連結卻缺乏邏輯性，以至於衡量指標之間往往會出現像航空公司的班機航線圖，看起來是一個經過規劃的系統，但卻無法完整地解釋企業的經營邏輯。

2007 年夏天我有機會到美國哈佛大學參加個案教學種子師資的研習營，我深深認同那種以學習者為中心的個案教學法。在新的學期，我開始在課程中加入個案研討，引導學生模擬個案中的人物，從不同角度切入，探索個案問題的解決方案。同時，透過不斷的構思個案教學的流程設計，我開始嘗試建立一個精簡、有效的動態系統框架，以快速掌握個案企業的事業模式。

過去幾年我曾指導不少 EMBA 學員撰寫個案論文，早期主要以「平衡計分卡」作為分析個案問題的工具，近年來轉向以事業模式作為分析個案問題的框架。在指導 EMBA 學員撰寫個案論文的過程中，我有機會與不同產業的

高階經理人或企業負責人，一起思考及探索事業模式的基本邏輯以及事業模式的組成要素。

另一方面，在過去五六年中，管理決策模擬系統的原型在中央大學EMBA一般組及兩岸組，資訊管理系、財務金融系及企業管理系的在職專班，以及會計研究所的課程中實驗，學員也樂意提出許多系統改善的回饋建議。使系統的擬真性與完整性愈臻健全。

透過個案教學課程、個案論文指導以及決策模擬系統的開發與應用，加上我藉由研究基督教與中國儒家的思想，深刻體會人的性格特質能影響個人的思維及行為模式而產生不同的決策模式。基於多年的反覆思考及實務應用，我發展出一個能解釋「戰略性創新」與「戰術性創新」的基本理論，我稱它為「80事業法則」簡稱「80法則」。從早期我發現「平衡計分卡」作為戰略管理工具的缺欠，到後來我建立「80法則」的理論框架，期間經過了無數次的修改，終於完成《企業創新：80法則》這本在我的心中醞釀多年的書。

最近幾年，因為我不斷地修正「80事業模式」的基本框架與組成要素的名稱及定義，企圖找到一個可以放諸四海皆能適用的事業模式。而每一次修正事業模式的基本框架，或事業模式組成要素的名稱及定義，正在撰寫論文的學員被迫必須同時修改論文內容，我非常感謝同學們在「80法則」成形的過程中對我的包容。

去年夏天，新陸書局的林董事長找我簽訂出書的合約，約定最晚今年九月交稿。我下定決心要把多年的研究成果分享給大家，希望能幫助各階層的事業領導人。新書終於如期完稿，期待讀者開卷有益。

鄭洪輝

2014年9月15日

Contents 目錄

1 CHAPTER

緒 論 / 1

- 1.1 企業與事業 2
- 1.2 事業模式創新是當代企業無法迴避的議題 3
- 1.3 事業模式理論的發展 7
- 1.4 為什麼需要「8十事業模式」？ 18
- 1.5 本書的架構 21

2 CHAPTER

8十事業法則 / 25

- 2.1 事業的概念 26
- 2.2 「8十法則」 30
- 2.3 基本「8十事業模式」 31
- 2.4 應用「8十事業模式」診斷事業經營問題 51
- 附錄 范蠡的8十人生事業 54

3 CHAPTER

企業層級「8十事業模式」 / 57

- 3.1 尋求事業成功之道 58
- 3.2 企業層級「8十事業模式」 62

CHAPTER 4	國家層級「8十事業模式」／	81
	4.1 尋找國家經濟發展模式	83
	4.2 國家層級「8十事業模式」	88
	4.3 國家層級與企業層級「8十事業模式」的關係	105

CHAPTER 5	事業價值評估與「8十事業模式」／	109
	5.1 事業價值的決定因素	111
	5.2 攸關事業價值的歷史資訊	121
	5.3 事業價值評估模式	126
	附錄 股票價值與股票價格	135

CHAPTER 6	事業創新：8十法則／	139
	6.1 事業創新的基本概念	141
	6.2 事業創新的分類	145
	6.3 何時啟動事業創新	153
	6.4 事業創新的規劃流程	160
	6.5 啟動事業創新流程的開關	172

7

CHAPTER

個案酒店的問題診斷與 因應對策／ 175

7.1 個案酒店簡介	176
7.2 中國星級酒店產業分析	178
7.3 個案酒店現行「8十事業模式」分析	185
7.4 個案酒店的因應對策	212
附錄 新獲利模式的基本假設	223

8

CHAPTER

康百聯盟的綜效分析／ 229

8.1 康百聯盟	230
8.2 中國軟性飲料產業分析	239
8.3 康百聯盟前的康師傅「8十事業模式」	247
8.4 康百聯盟後的康師傅	261

9

CHAPTER

從經濟面評估投資 WiMAX 產業 的可行性／ 277

9.1 政府獎勵投資 WiMAX 產業的背景	278
9.2 投資 WiMAX 產業的評價方式與基本假設	282

9.3	從經濟面評估投資 WiMAX 產業的可行性	288
附錄	用戶模式預測投資 WiMAX 產業 從 2011 至 2020 的現金流量及其現值	293

CHAPTER 10	宏致電子 —— 股票上市企業價值 評估 / 299	
	10.1	序幕 300
	10.2	總體環境變化 301
	10.3	連接器產業 306
	10.4	宏致電子 314
	10.5	股票承銷價格與上市時間決策 330

緒論

CHAPTER 1

- 
- 1.1 企業與事業
 - 1.2 事業模式創新是當代企業無法迴避的議題
 - 1.3 事業模式理論的發展
 - 1.4 為什麼需要「8+事業模式」？
 - 1.5 本書的架構

弟兄們，我不是以為自己已經得著了；我只有一件事，就是忘記背後，努力面前的，向著標竿直跑。

——《聖經·腓立比書·第3章13-14節》

1.1 企業與事業

企業（Enterprises）這個名詞指的是為達成特定目的，依法成立的永續組織（Organizations），包括獨資企業、合夥企業、股份公司以及各種非營利組織；或是組織內部為特定目的而設置，目的達成後即解散的短期任務編組或專案（Projects）。不論是長期經營的企業或是短期任務的專案都需要一個明確的目標作為組織成員努力工作的指引，同時作為評估組織成員工作績效的考核依據。一般而言，一個企業可以同時經營一個以上的事業（Business），一個專案通常是一個短期事業。事業是分析或評估企業或專案績效與體質的基本單位。

一個事業的目的與任務界定該事業的性質，下面我們列舉幾個不同性質的事業：

- 例如，一個事業的目的是獲利，任務是提供產品或服務為顧客解決問題，我們稱這種事業為營利事業。
- 例如，一個事業的目的是幫助社會中的弱勢族群，任務是集結志同道合的人，大家出錢出力幫助偏遠地區的青少年完成正規教育，並發展個人的天份，讓這弱勢的青少年有光明的未來，我們稱這種事業為非營利事業或公益團體。
- 例如，一個營利事業是以生產或製造產品滿足顧客的需求，我們稱這個營利事業為製造業。

□ 例如，一個營利事業是以提供服務滿足顧客的需求，我們稱這個營利事業為服務業。

一個企業可以同時擁有一個以上的事業，每一個事業與其性質相近的同業形成一個產業。性質相近係指事業所提供的產品或服務的性質類似，可以彼此替代。不同產業之間的界線不容易劃分清楚，實務界或學術界一般以標準產業分類編碼（Standard Industry Classification Code, SIC Code）最為產業分類的基礎。每一個事業在其產業中互相競爭，藉由獨特的競爭優勢獲利及成長。

本書主要目的在於介紹一個事業的經營之道或事業模式（Business Model）¹，幫助讀者認識 (1) 一個事業模式的關鍵組成要素、(2) 這些組成要素之間的邏輯關係以及 (3) 一個事業模式與其外在環境之間的連動關係。當我們掌握這三件事，我們便可以了解一個事業成功或失敗的原因，並能提出對該事業有戰略價值的建議。

1.2 事業模式創新是當代企業無法迴避的議題

自從西元 2000 年以來，事業模式這個名詞開始在電子商務廣泛使用，在創業計畫書上或創業論壇會議的簡報上經常出現這個名詞。近年來它不僅已經成為商場的流行術語，學術界也開始大量研究這個名詞的意義以及相關理論。最近幾年著名的哈佛商業評論幾乎每一期都會刊登有關事業模式的文章，主要的商業報刊

1 Business Model 這個名詞有需多不同的翻譯，除了事業模式之外包括商業模式、營運模式、運營模式、經營模式、生意模式等。我們將在第二章說明為何事業模式是 Business Model 最合宜的中文翻譯。

雜誌也常常報導創新事業模式的相關消息，事業模式儼然成為管理學界的新顯學。

1.2.1 科技的快速進步

2010 年蘋果公司推出原不被看好的平板電腦 iPad，卻在不到一年的時間取代當時流行的小筆電，成為老少咸宜的科技產品。以小筆電衝佔筆電全球市佔率排名第二的宏碁公司被這個新科技的威力打得完全無法招架。2011 年 11 月宏碁全球總裁蘭奇被迫離職，由董事長王振堂兼任宏碁全球總裁，力圖改革，然而，宏碁似乎找不到轉型的出口，營收、獲利、股價持續下滑，2013 年第三季宏碁大虧 131.2 億元，是公司歷年來最大單季虧損，公司並預計第四季會繼續虧損，宏碁股價也不斷創歷史新低。

王振堂於 2013 年 11 月 5 日及 11 月 21 日，前後不到一個月的時間，先後辭去宏碁全球總裁與董事長職務，總經理翁重仁也與王振堂一同為公司虧損負責辭職下台，最後由施振榮先生再度回鍋擔任宏碁董事長職務。2014 年元月 1 日施振榮先生延攬台積電的業務兼行銷副總陳俊聖出任宏碁全球總裁暨執行長，施振榮先生企圖第三次再造宏碁。

科技的快速進步造成許多企業在過去行之多年的成功模式變得窒礙難行，其中著名例子包括成立於 1880 年的柯達公司因為數位相機的普及，使它昔日叱吒全球的成功模式，卻無法在網路與數位世代生存，最終於 2012 年宣告破產。許多平面媒體包括因報導水門事件而紅極一時的華盛頓郵報也無法因應網路科技創新的衝擊，這家成立於 1887 年的國際著名媒體近年來的營業收入與獲利

大幅下滑，於 2013 年 8 月被亞馬遜創始人 Jeff Bezos 以 2.5 億美元收購。

1.2.2 經貿活動的全球化與自由化

隨著全球化與自由化的風潮，企業的貿易活動不在侷限在母國的市場，企業不僅把目標顧客從地區擴大至全球，資源的取得包括資金與人才也是從地區擴大至全球。優秀的人才可以遊走世界，大量的資金在世界各地流竄，尋找可投資的機會。全球化與自由化一方面可以創造許多投資及獲利的機會，同時衍生許多難以預測及控制的經營風險。

最讓人刻骨銘心的經驗是 2008 年第四季發生的全球金融海嘯。2007 年美國發生次貸危機，這原本只是美國金融機構經營不擅的問題，卻在很短的時間之內，金融危機如同海嘯一般席捲全球，自 2008 年第二季雷曼兄弟公司陷入危機，並於 9 月 15 日申請破產保護，造成許多銀行及投資人遭受鉅額虧損，連帶造成消費者的信心崩盤，最終在 2008 年底到 2009 年初引爆的全球性的金融危機。全球各大股市哀鴻遍野，許多企業面臨突如其來的急凍市場，客戶訂單消失，工廠的生產線被迫停止運轉，企業員工不是遭遇資遣，就是被迫放無薪假。

向台積電這種體質優良的公司也面臨需要裁員的命運，執行長蔡力行因而被迫下台，已經退休，年逾八十的張忠謀重新回鍋扛起執行長的責任。在中國有些體質較差的外資企業因為無力支付龐大的員工遣散費，公司負責人採取不預警的方式放棄工廠，悄悄潛逃離境。