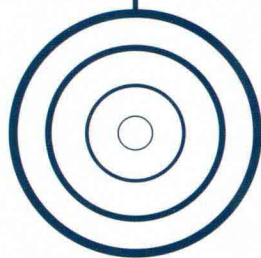


戴國良博士 著

國際企業管理

實務個案分析 | 第二版 |

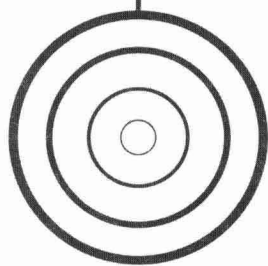


蒐羅國際知名企業個案與台商國際化案例，兼具國際與本土觀點。
透過經典個案學習實務應用，引導學子思考，加強全方位決策能力。

戴國良博士 著

國際企業管理

實務個案分析 | 第二版 |



五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

國際企業管理實務個案分析／戴國良著．——

二版．——臺北市：五南，2008.09

面；公分

ISBN 978-957-11-5168-7（平裝）

1. 國際企業 2. 企業管理 3. 個案研究

494

97004863



1FPX

國際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 — 吳靜芳 唐坤慧

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 元貞聯合法律事務所 張澤平律師

出版日期 2007年5月初版一刷

2008年9月二版一刷

定 價 新臺幣360元

作者序

本書目的

國際企業管理是幾百萬台商及幹部們必須面對企業國際化及全球化的重要學問基礎。而《國際企業管理實務個案分析》，則是進一步希望透過實務個案內容，而加以學會如何應用國際企管理論，以達到理論、實務及應用三合一的最佳目標與境界。

因此，本書希望同學及讀者們，能夠強化對國際企管內涵，進一步的深度思考、討論及辯證，以提升自己國際企管全方位決策之能力。本書計有91個台灣企業及其他國家的企業，從這些短個案中，我們可以看到很多面向的問題及作法，相信可以有很大的收穫。

本書三大特色

本書具有下列三大特色：

- 一、本書蒐集、整理及編撰47個國際知名企業的國際企管短型研究個案，具有相當的國際觀及國際視野。
- 二、本書涵括44個本土台商企業的國際化短型個案，使更貼近生活感及增加熟悉性，可有效提升學習效果。
- 三、本書希望透過這些知名企業的豐富面向國際企業91個案實戰內容，引發起各位同學及讀者們的深度思考與討論，然後更啟發您們的國際企管功力。研習個案，必須思考、深思考、再思考，並且從不同觀點、不同層次、不同視野、不同角度及公司狀況做各種分析、討論、辯證及判斷，然後就會進步。

雖然這些個案都比較短，但短型個案中，我們也可以學到一、二點重要的觀念、實務經驗、全球化知識與常識，我認為這樣已然足夠。太長的個案也有它的缺失，短型個案比較容易聚焦，比較適合一般大眾學生的學習效果，因為積沙可以成塔。真的，如果你能真的讀通及討論通了這些國際企業個案的話，那麼你對國際企業經營管理的功力，必然會大大升級，並成為一位卓越優秀的國際企業專業經理人。

感謝與祝福

本書的順利完成，衷心感謝我的家人、我的長官們、同事們、同學們，以及五南圖書出版公司的相關人員，由於您們的協助、鼓勵及加油，才使本書能以全新面貌及獨特風格呈現出來。尤其，在撰寫的時刻當中，正值一月份的嚴冬寒雨季節，獨自一人坐在書案前，要維持這一份耐力與毅力，確實是一份不簡單的事情。

最後，再次祝福各位都能擁有一個成長、成功、健康的人生旅程。

戴國良

敬上

taikuo @ cc. shu. edu. tw

目錄

CONTENTS



PART I：台商企業篇

- 個案1 捷安特自行車名揚全球 / 3
- 個案2 康師傅橫掃中國，無人不知，無人不曉 / 8
- 個案3 鴻海旗下富士康獲利超高，創下不可能任務 / 16
- 個案4 統一企業獲選北京奧運贊助商，為台資第一家 / 19
- 個案5 大潤發大陸事業成功的故事 / 22
- 個案6 解讀大陸台商製造業成功的五大戰略 / 25
- 個案7 慶豐集團越南稱王 / 27
- 個案8 統一企業將精耕大陸品牌與通路 / 30
- 個案9 六福皇宮大飯店：不打國際牌，不足以成大器 / 32
- 個案10 統一企業水產飼料事業布建亞洲四廠 / 34
- 個案11 台灣十大國際品牌，傳統產業表現亮麗 / 36
- 個案12 喬山拚全球最大健身品牌 / 39
- 個案13 康師傅稱霸中國市場，年獲利達九十億元 / 43
- 個案14 鴻海全球管理十大鐵則 / 50
- 個案15 鴻海精密營收居冠全國，突破兆元台幣 / 53
- 個案16 明基二百五十億損失的跨國併購失敗教訓 / 57
- 個案17 高清愿：統一企業在大陸要成長五十九倍 / 66
- 個案18 郭台銘：趨勢看得比人家遠，布局布得比人家早 / 69
- 個案19 宏碁（acer）：台灣最早國際化的科技品牌 / 76
- 個案20 麗嬰房深耕中國市場成功奏捷，區塊經營是關鍵 / 80
- 個案21 聯強國際營運模式100%移植全世界 / 83
- 個案22 友訊（D-Link）布局全球，十年業績成長近五十倍 / 86
- 個案23 台商大成長城成功的抉擇策略 / 90
- 個案24 傑騰貿易——全球第一大不鏽鋼餐具王 / 94

- 個案25 統一四十歲願景，十年內力衝亞洲食品業第一 / 97
- 個案26 統一企業香港掛牌具國際化指標 / 101
- 個案27 宏碁收購美國捷威，意在超越中國聯想，穩坐全球PC第三大 / 104
- 個案28 宏碁的對手只有惠普，挑戰全球第二大PC品牌 / 106
- 個案29 大成長城在香港掛牌上市 / 109
- 個案30 寶成製鞋大廠在中國設立零售通路，已達三千家 / 114
- 個案31 遠東集團中國太百赴港掛牌上市計畫推動 / 116
- 個案32 韓國三星手機面板，首次向台灣採購 / 118
- 個案33 宏碁併購捷威，向花旗銀行融貸近兩百億元 / 120
- 個案34 華碩董事長拚命三年內躋身全球第五大PC品牌 / 122
- 個案35 統一銀座公司邁向中國大陸山東超市龍頭地位 / 124
- 個案36 潤泰集團中國喜士多便利商店在地化操作 / 126
- 個案37 台灣法藍瓷公司躍上國際舞台 / 128
- 個案38 法蘭瓷自創品牌，多管齊下成功邁向國際市場 / 130
- 個案39 台泥在中國市場已獲利，未來可望倍增 / 132
- 個案40 統一超商在上海設立中國總部 / 133
- 個案41 台塑集團規劃赴港上市 / 135
- 個案42 麗嬰房中國大陸營收超過台灣 / 137
- 個案43 85度C咖啡蛋糕上海開賣 / 140
- 個案44 新光人壽西進中國大陸，北京設立據點 / 142



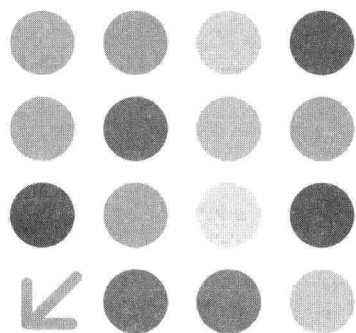
PART II：知名國際企業篇

- 個案1 豐田世紀追夢，稱霸世界的四個試煉 / 147
- 個案2 P & G 顧客承諾，永遠信守 / 152
- 個案3 挑戰雙B，豐田打造終極武器 / 155
- 個案4 現代汽車扭轉形象，韓國產業中興之祖 / 158
- 個案5 研發委外，P & G 成長終極密碼 / 161
- 個案6 資生堂挾國際知名度，搶建中國市場五千店 / 164
- 個案7 爭霸世界第一，豐田展開陣仗 / 168
- 個案8 企業帝國百年不衰啓示錄 / 173

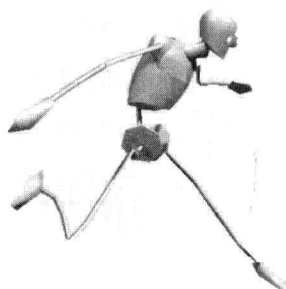
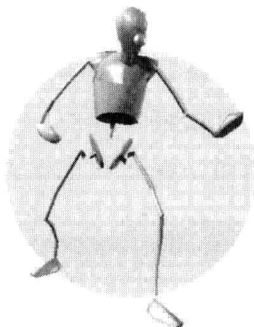
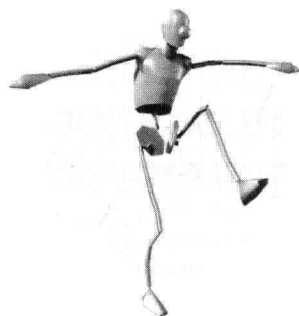
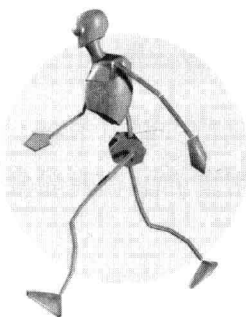
- 個案9 P & G 日本二次挫敗，勝利方程式改弦易轍 / 177
- 個案10 旭硝子液晶玻璃基板逆境求生，挑戰世界第一 / 180
- 個案11 Gucci（古馳）營運績效復活的五大策略 / 183
- 個案12 全球前四十大品牌價值（2006年度） / 187
- 個案13 荷蘭飛利浦：讓設計貼近在地消費者心理 / 192
- 個案14 全球最大名牌精品集團LVMH併購風雲 / 194
- 個案15 挑戰世界第一，日本大金空調三度反攻美國 / 198
- 個案16 COACH品牌再生，設計風格擄獲年輕女性 / 201
- 個案17 液晶事業No.1，夏普世界第一爭霸戰 / 204
- 個案18 SONY台灣分公司行銷績效奪第一 / 207
- 個案19 HSBC（匯豐）立志成為全球地方銀行 / 210
- 個案20 快速與意志力的展現，三星電子追求再成長 / 213
- 個案21 堅定執行力，LG從家電稱雄IT產業 / 217
- 個案22 建構強化現場力，日本麥當勞突圍出擊 / 221
- 個案23 松下公司全球化的四大試煉 / 225
- 個案24 ZARA玩時尚，跟時間賽跑 / 228
- 個案25 亞洲二萬店，日本Family Mart追夢 / 231
- 個案26 勵精圖治十三年，佐川急便爭霸亞洲 / 235
- 個案27 高恩回籠雷諾，改革基因深植日產 / 238
- 個案28 爾必達——日本DRAM產業明日之星 / 241
- 個案29 東芝NB王位爭霸戰 / 244
- 個案30 揭開GE世界最強的祕密 / 247
- 個案31 韓國樂天全球策略目光精準 / 250
- 個案32 技術、市場、顧客：英特爾（Intel）改革之道 / 253
- 個案33 頂級尊榮精品寶格麗異軍突起 / 256
- 個案34 理光（RICOH）打破成熟產業，邁向國際型企業 / 259
- 個案35 Nokia多品種大量生產，橫掃全球 / 262
- 個案36 麗池卡爾登頂級飯店服務冠全球 / 265
- 個案37 世界精銳人才，集中在東京的三菱商事 / 270
- 個案38 梅鐸斥巨資併購道瓊，建立媒體版圖帝國 / 273

個案39	美國雅詩蘭黛，不斷創新歷久彌新 / 276
個案40	全球麗池卡爾登大飯店的頂級服務 / 278
個案41	品質、技術與品牌升級——施華洛世奇風華再現 / 280
個案42	無印良品（MUJI）復活的一千天戰爭 / 282
個案43	HP（惠浦）致勝之道 / 287
個案44	荷商飛利浦的轉型勝機 / 291
個案45	韓國三星的人才經營 / 294
個案46	德國BMW汽車工廠與公司幕僚人員結合的創新型工廠 / 298
個案47	凡賽斯精品名牌起死回生的二大策略 / 301
總結語 / 304	
參考資料 / 305	

PART I



● 台商企業篇



個案1

捷安特自行車名揚全球

一、捷安特自行車品牌，兩岸均為第一品牌

巨大自創捷安特（GIANT）品牌，不僅繞著地球跑，更跑進奧運場上，是唯一在奧運中可以看到台灣品牌。GIANT目前除了是台灣和大陸市場第一品牌，在日本、澳洲、加拿大及荷蘭也都是第一進口品牌，亦是美國和歐洲地區三大品牌之一。在全球五十多國，有超過一萬個經銷商服務客戶。

巨大全球共有四座工廠，2004年產銷五百萬輛自行車，集團營收達二百億元。其中，台灣廠產銷七十萬輛，雖然產銷量比2003年減少，但平均單價大幅提升，已成功轉型為全球高附加價值產品的供應中心。

二、捷安特品牌價值已超過三十億元

每年以捷安特品牌銷售的自行車將逾四百萬輛。品牌價值大致有三方面：一是能與經銷商緊密結合；二為消費者會指名購買；三則是有利持續推出新產品。

有品牌後，經銷商將成為生命共同體，不論是推銷活動或產品陳列位置，都會優先考量，想辦法把你的產品多賣一些，相對的進貨、庫存水準都會從高設定。

其次，消費者普遍注重品牌，品牌成功塑造後，會有很多「死忠」顧客，如能認消費者指名購買產品，品牌價值就會很高了。例如，很多人買車會優先考慮雙B（賓士、寶馬）一樣。另外，是可以持續的推出新產品。以SONY為例，由於經常推出新產品，雖沒進行宣傳，但市場早已在期待。

三、巨大2004年產銷500萬台自行車，居世界第一名

自創捷安特品牌、行銷全球的巨大機械2004年集團產銷自行車已達500萬輛，穩居世界營收最高自行車業寶座。

巨大在各地轉投資事業近二十家，進入大陸已經十年，是典型的中國收成股，大陸投資收益並成為集團主要獲利，集團20004年營收二百億元、增幅逾

16%，全年獲利可能改寫歷年新高，衝過1999年的稅前盈餘8.14餘元紀錄。

四、來自大陸獲利，已占集團獲利的70%

巨大百分之百持股的捷安特（中國）及泉新，都成了下金雞蛋的「金母雞」。2002年，前三季稅後純益6.67億元，投資收益就占了5.12億元，其中來自大陸的比率逾七成。

捷安特（中國）是大陸獲利主體，2001年生產226萬台，營收突破五十億元，稅後純益近3.62億元，2002年生產二百六十萬台，營收及獲利同步成長。2004年生產已達三百五十萬輛，策略上仍是內、外銷並重。

大陸係巨大機械集團的新興市場，發展空間很大，以大陸內銷市場規模而言，2006年，巨大機械百分之百轉投資捷安特中國公司生產量將由2002年一百萬輛提高至三百萬輛，預計拿下10～15%大陸自行車市場占有率。

捷安特（中國）未來的另一個發展方向，係要成為巨大機械集團外銷後勤支援的生產基地，台灣廠則朝向少量多樣、高附加價值及新產品的方向發展，而且巨大機械集團全球企業總部仍將設在台灣，並負責研發中心、全球資源整合及人才培育等功能。捷安特（中國）基本上還是定位成巨大機械集團四大生產基地之一，但生產量將占集團總生產量的二分之一以上。

自創品牌捷安特在自行車界闖出一片天，尤其是將大陸視為巨大機械集團國際化的關鍵，且在瞄準大陸內銷市場的策略中獲得空前的成功後，進軍大陸不到十年，便已於2003年取代鳳凰自行車廠而成為全中國大陸最大的自行車製造廠，並布建一千五百個銷售據點，巨大機械集團計畫於2001年，將內銷量擴增至三百萬輛，較去年成長兩倍，並拿下大陸一成以上的自行車市場占有率。

· 中國大陸密布行銷通路

捷安特在中國大陸除了西藏和青海外，每個省、市、自治區都有銷售據點，共有14個銷售部，24家一級經銷商，560家專賣店及820家店中店，合計設了1,380個銷售據點。通路管理上嚴格要求經銷商不能越區發貨，每輛車都有號碼，一旦查出有越區發貨，越區的經銷商必須以原價向在地經銷商買回發出的貨。大陸本地生產的自行車最低單價是人民幣98元，在家樂福大賣場有售。捷安特一輛自行車最低單價是人民幣400元，平均零售價是人民幣532元。大陸是自行車生產大國，但還不是強國，2002年大陸生產六千多萬輛自行車，占全球產量五成以上，出口三千五百萬輛，平均單價只有台灣出口價格的四分之一。

五、巨大自行車廠在美國自創品牌，反敗為勝

亞洲《華爾街日報》報導，以自行車代工起家的台灣巨大機械公司，十年前在危機降臨時毅然決定自創品牌，如今已是全球自行車首屈一指的名牌，和昔日客戶平起平坐。巨大的經驗對無數的台灣代工業者甚至所有亞洲企業而言，都是寶貴的一課。

(一)面臨最大客戶停止下單危機

十年前，巨大機械的最大客戶美國史溫自行車公司（Schwinn）突然決定更換供應商，當時銷售的產品有80%交由巨大代工，巨大也付出80%的產能給史溫。由於代工製造是巨大當時唯一的業務，這一打擊幾乎讓他們陷入絕境。

巨大機械總理羅祥安說，巨大自己與對手的終極武器就是品牌。他表示，失去史溫的經驗讓巨大了解到，沒有自己的品牌就無法掌握自己的命運。

(二)塞翁失馬，焉知非福，巨大自創品牌成功

然而巨大並沒有因此被擊垮，反而在自行車界創造另一個響亮的品牌。如今巨大是全球最大的自行車製造商，旗下一萬多家捷安特專賣店遍布全球五十多國，2002年生產的五百萬輛自行車有70%屬於自有品牌。

麥肯國際集團駐台北策略師懷特蘭表示，巨大的成功為其他希望建立自我品牌的亞洲公司指明方向。他相當讚賞羅祥安經營團隊的作法，即為確立主打高級自行車市場的定位，然後集中資源投入市場開發。懷特蘭說，一家公司要建立自我品牌，首先要了解自己主攻的市場，並準備充足的資金，然後放膽去做。

懷特蘭表示，巨大成功的另一個關鍵，是充分利用代工時期建立的高品質聲譽，推銷自己的品牌。零售商知道該公司的產品值得信賴，自然願意幫忙宣傳。巨大聰明的地方，就是透過別人的品牌建立自己的聲譽。

六、未來維繫捷安特品牌價值的方法

基本上，一般廣告宣傳不會增加太多，而將循三種途徑使捷安特品牌及品質深入人心。

(一)創新研發

巨大以台灣研發總部為主，結合歐美的商品研發中心同仁，持續作國際性聯合開發，成效良好。近幾年有MCR獲美國《商業周刊》評選為最佳新產品、ATX-ONE獲遠東經濟評論評選為亞洲創新、XTE DS-1獲荷蘭最佳年度車

種、XTC NRS-1獲選為美國年度風雲車種等。

巨大將以客戶需求為導向，秉持GLOBAL捷安特、LOCAL TOUCH原則，也就是全球同步上市，並針對各地市場開發30%的地區車種。

(二)持續參加競賽，贊助、培養車隊，以提升品牌知名度及產品開發實力，讓捷安特自行車成為全球高級品牌

日本本田汽車長期參加F1車賽，其專業、執著甚至狂熱備受肯定。美國自行車業贊助的選手阿姆斯壯，連得三次冠軍，對其產品形象有很大提升，哪天輪到我們拿第一，也將發揮高度效益。

(三)擴增行銷通路、建立風格

像星巴克咖啡，同樣是一杯咖啡，但有自己的CIS（企業識別體系），星巴克咖啡價位就是不一樣，因有不同的氣氛、背景、獨特的咖啡文化，一經定位，客層大不相同。捷安特現在全球五十餘國，約有一萬個經銷點。未來，大陸的行銷據點計畫擴增至三千個左右，其餘市場暫不增加，可能會稍予調整，朝台灣捷安特經銷商專賣店模式發展。

七、維持自有品牌銷售量70%

現今以捷安特品牌銷售量接近七成，未來將維持自有品牌與ODM（委託設計代工）並重的策略，繼續在全球重要市場發展自有品牌行銷，同時為全球形象良好的品牌設計代工。也因此，接單時能夠篩選客戶，再明確告訴買主彼此競合（自有品牌行銷與代工設計）關係後，客戶還是願意下單。

八、海外紛設行銷據點

巨大是在民國61年創立的，全球自有品牌行銷網則自民國75年在荷蘭設立捷安特歐洲公司開始，民國76年再設美國公司，民國77年分設德、英、法公司，民國78年成立日本公司，民國80年設立澳洲公司，此時自有品牌的產銷比例已突破60%。

九、台灣廠——走創新研發及生產高單價車種路線

台灣廠民國88年產銷自行車83萬輛，平均單價近五千七百元，民國89年產銷96萬餘輛，單價增至六千六百餘元，民國91年產銷62萬餘輛，單價大幅提高至九千元。由於從大陸出口的自行車持續增加，巨大台灣廠成為研發中心及營運總部，研發、創新等費用比重升高。

問題研討

- 1. 請討論巨大自行車公司獲利70%來自哪裡？為什麼？
- 2. 請分析捷安特品牌價值的三大功用？
- 3. 請討論捷安特在中國大陸如何密布行銷通路？
- 4. 請討論捷安特在美國自創品牌，如何從困境中反敗為勝？
- 5. 請分析捷安特未來如何持續性的維繫其品牌價值？其方法有哪些？
- 6. 請討論捷安特在台灣工廠將如何定位？
- 7. 總結來看，請評論本個案的意涵有哪些？重要結論又有哪些？以及你學習到了什麼？

個案2

康師傅橫掃中國，無人不知，無人不曉

一、營收及獲利均創新高，成為典型大陸投資法人重要標的

趕搭上大陸內需市場迅速成長的順風車，台灣食品業三巨頭上半年營收及獲利均創下歷史新高。其中康師傅營收首次突破十億美元，達到11.1億美元，而旺旺營收雖僅四億美元，但獲利表現卻與康師傅不相上下，每股稅後盈餘高達4.93美分。

此外，市場推估統一也有七億美元的營收，再次刷新紀錄。三家公司雖位居三地掛牌，卻都是典型的大陸收成股，成為投資法人的重要標的。

旺旺、康師傅、統一（中國）上半年財報

公 司	營 收 (yoy)	稅後盈餘 (yoy)
旺旺	4億美元，成長27.3%	6,242萬美元，成長32.8%， EPS4.93美分
康師傅	11.1億美元，成長31.26%	6,650萬美元，成長18.09%， EPS1.19美分
統一（中國）	超過7億美元，成長22%	

註：旺旺在新加坡掛牌、康師傅在香港上市，半年報為公告數字；統一企業（中國）投資公司的數字為市場推估。

二、頂新事業集團營收突破三十億美元，台商最大內需型企業

事業版圖橫跨食品製造、零售流通與餐飲連鎖的頂新集團，去年營收規模首度突破三十億美元大關；頂新集團董事長魏應交認為，頂新立足兩岸三地市場，挾著中國消費力量正快速崛起，旗下三大事業體每年都有兩位數的成長，因此頂新集團將訂下每年25%的成長幅度。至於頂新與日本Family Mart、台灣全家合資成立的全家便利商店，2006年首度揮軍廣州市場，第一家店即將於10月底正式開幕。

目前頂新集團旗下業占比最重者，是康師傅控股公司，該公司上半年獲利