



第一部分(50%)

請閱讀下頁起連續四頁之個案 並回答後面所附之問題

第二部分 (50%)

請仔細閱讀以下兩個小案例，並針對案例最後的問題來做答。做答時可能你必須先對情境做出一些適當的假設，所以請你在提出你的答案前，先說明你是在何種情境假設下做出的決定。

一、 甲公司是一家接單生產的公司，由業務向國外連鎖店爭取接單，接單後轉給公司生產單位按訂單所訂規格、數量外包至代工廠生產交貨。張先生是公司的業務，最近在洽談一張美國大型連鎖體系的大訂單，這張訂單的報價可讓公司賺得相當可觀的利潤，但這個客戶一向以高品質要求著稱。若所交之貨有一點小瑕疵，退、補貨會一件非常麻煩，且利潤很可能都會不見，甚至於會產生虧損；但另一方面，若這張單能順利完成交貨，這個客戶每年都會有類似的大單會下給張先生。你是公司的業務主管，過去曾遇過類似的情況，最後的結果是嚴重的虧損；現在張先生向你提呈這筆訂單的核示，你應該核准這張訂單還是不准呢？為什麼？若要接你應該如何處理？(25%)

二、 中台公司所屬產業前年由業界領導公司改良發展出一項新產品，這個產品由於功能強大應用廣泛，不但在市場上大賣，而且由於產能有限，價格居高不下。

去年初這家領導公司的設備供應商找上了中台公司，要求與中台公司合作赴海外設廠生產這項新產品。於是中台公司自籌了二千萬美金，又向投資地當地銀行借了一千萬美金，展開了為期一年的設廠動作。

今年農曆年過後，工廠終於完工，中台公司滿懷興奮的準備迎接預期中豐厚的利潤。但是，由於就同時期至少有三家同業也設置完成了這項新產品的廠房，原領導公司的產能也大幅的擴增完成。因而，產品的市場價格大幅下滑，中台公司不但沒賺到錢，一時還面臨了資金不足的困境。若股東們不能再增資一千萬美金，中台半年後連進原料的錢都成了問題。

你是中台公司董事長的重要幕僚，他請幫他評估並做出建議。你會如何來進行整件事的評估？你會做出什麼樣的建議？(25%)



個案資料---信得企業有限公司

一、成長歷程與經營理念

信得公司以生產鐘錶、錶盤等手錶相關零組件為主，尤其以字盤(dial)為主力產品，鐘錶類產品屬勞力密集小批量訂單商品，非常需要年輕勞工的眼力、輕巧手力等個人技術及耐心，在 1990 年大陸開放初期，當地充沛高勞動素質的勞力、及廉價工資吸引了台灣及香港同業前往設廠，投資地點分布在廈門、廣州、深圳、東莞、番禺、中山等地；該公司乃於民國 79 年前往中國大陸設廠；由於為同業中最早前往投資者，所以在大陸的協力廠體系並不完整，由於原料係稀有材料(金屬片)當地品質不佳，早先由德國、日本、台灣進口，自行加工製造為中段零組件，再進行大陸廠主要產品—表盤的製造，生產初期產品百分之九十為公司內部生產，僅有少數原料及簡單設備，從當地採購加工修飾後使用，晚近一些台灣相關協力廠商進駐後才開始逐步採用當地進貨。

(一)、經營資源分布

目前該公司組織體系包括：

* 信得公司台中大里廠，負責生產 VGP 高級錶面。

總公司辦公部門負責企管、財務、技研、營業及投資審查。

* (大陸廣州) 一廠負責中下級錶面。

二廠負責中上級錶面，合計 800 人。

* Kamla 公司(印度 Parwanoo 合資企業)，負責錶面、錶針、模具、部品及 VGP 錶面等製造，共有七場 600 人。

目前鐘錶等相關產能分布於台灣(大里總廠)中國大陸(廣東一、二廠)、印度廠及轉投資電子廠，產量每月計 150 萬片字盤，年營業額三億六仟萬台幣，作業人員共計 2000 人；三地公司營業狀態，大里廠區生產較高級錶面，月出貨量約 15 萬片，營業額介於 400 至 500 萬台幣之間，佔全公司約 10%的營業額，獲利情況勉可平衡；大陸廠區生產中級錶面，主要外銷他國(含香港)，月出貨量約 1000 萬片，月營業額約 2500 萬台幣，印度廠區負責錶面及 VGP(外銷歐洲)，月營業額約 2000 萬台幣。



(二) 主要業務與市場

鐘錶產品為需要精細的人力加工技術之產業，產品在台灣母公司開發設計，再交由大陸及台灣廠生產，由於大陸工資率僅台灣的十分之一，而且人力供給豐富，所以產量幾乎以大陸一、二廠為主，每月約 100 萬片字盤產量，大陸廠產品則先出口香港再轉為內銷大陸，以確保鐘錶產品的價格與獲利優勢，所以產品不宜出廠後直接內銷，雖然大陸內銷市場規模大，由於大陸鐘錶市場已經呈現供過於求現象，該公司對現階段的產品內銷仍多保留，主因是大陸經濟政策多變動，銷售商無法信守承諾，由於市場封閉以致對商品價值的判斷較缺乏國際消費概念，難以行銷出產品價值；另外一各重要原因是台商普遍規模小、缺乏經營資源，無法與大企業競爭，加上台商”橫向溝通”(水平整合)較弱，各自為政單打獨鬥，無法共同合作創造商機，不易建立台商自屬的內銷市場。

印度廠則是與當地企業合資設立，除字盤廠外另有錶針廠(與日本合作)及模具廠，產品全部外銷歐洲。得信勇公司對國際市場的開發比較看好印度，因為印度市場相對較有制度，比大陸開放，市場風格傾向歐洲路線，也比較具有商業概念，所以該公司的”成錶”業務目前以印度市場為主要規劃標的。

在鐘錶業中錶面的差異等級頗大，高級品單價平均約 35 元台幣，中級則介於 20 至 25 元之間，次級品介於 10 至 15 元之間。該公司的經營特色是由簡單到複雜的設計，由低價到高價的產品均能自產，在貨品的完整性及品質控制能力上均領先同業，此為該公司競爭上的優勢。對於供應商的選擇，以外商投資公司為主(台灣、香港)，當地籍廠商生產管理能力不足，品質較不符標準，甚至當地國營企業因合作動機不明，只想吸收技術與管理方式，缺乏合作誠意，過去合作失敗例子頗多，目前尚無與當地籍廠商合作的案例。

(三) 主要產品

台灣廠區：錶面(錶盤及其上所附之數字刻度表示物)

VGP 特殊材質高級表面

發光二極體(已開發成功，正嚐試打開市場)

大陸廠區：錶面

印度廠區：錶面

錶針

模具

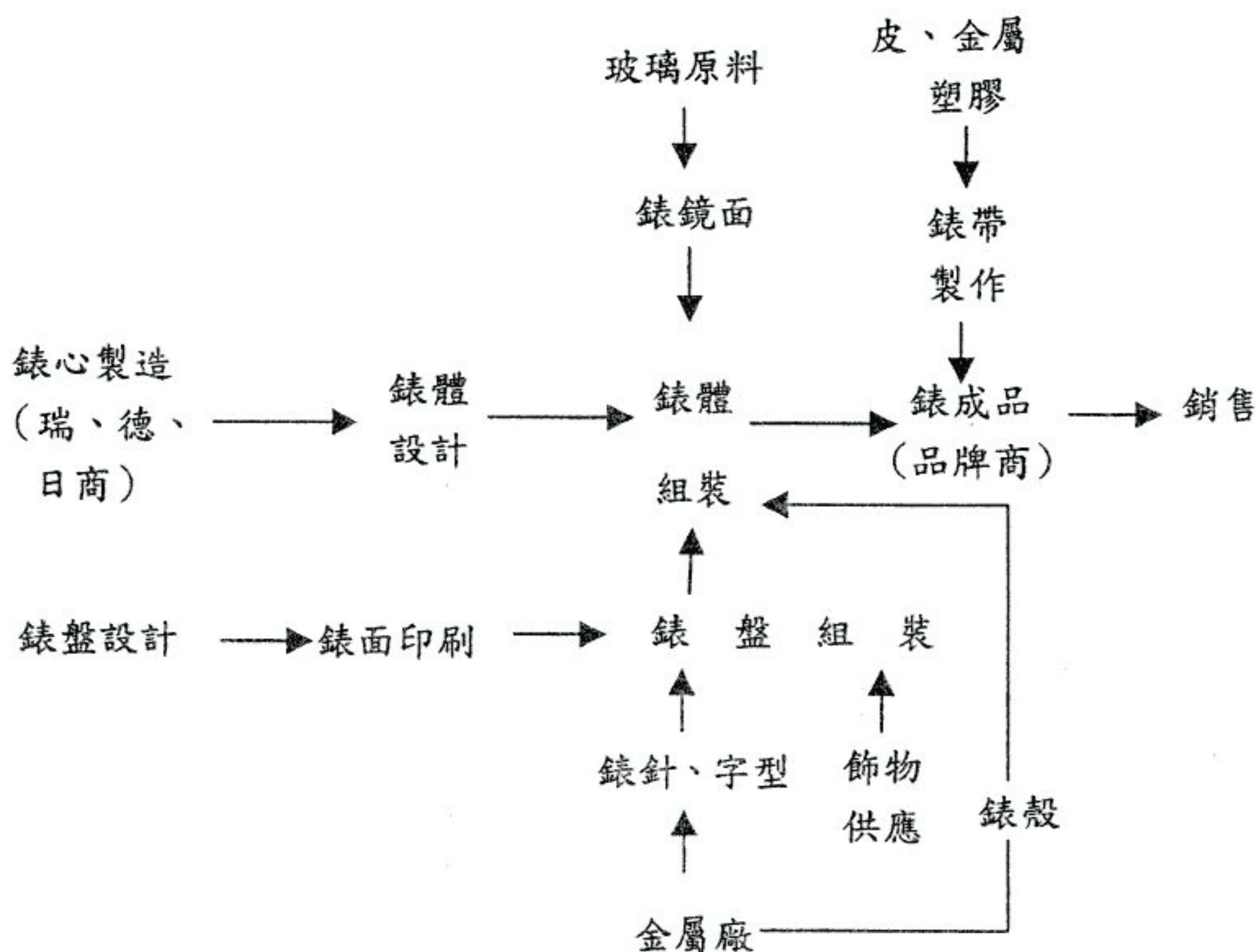
部品

VGP 特殊材質高級表面



二、鐘錶產業結構

製錶業的產業結構關係，可以概略的以下圖作為代表：



真正能代表製錶業的是成品錶之品牌經營者，通常他們會負責錶的設計、主要零組件指定採購及成品銷售工作；最能具體表現錶之設計或品味風格者，便是錶面部分及錶殼部分，其他如機手、錶針、龍頭及錶帶等組件，均已可標準化大量生產，供成品業者選購組裝即可；因此本產業內核心的業者如虛線部份所示，其餘業者或材配料供應商則為衛星性質廠商。

由於錶的各部份製造(核心除外)均不需要昂貴的設備或絕對精密高難度的技術，因此業內的廠商為數眾多，不僅供貨普通，成本也由低價至高價均可容易取得，所以只要擁有成品設計與銷售能力的廠商或大量產品需求者，即使訂單數量不多，也可以輕易的下單製造，所以成品錶廠商大小林立，從國際知名品牌、到地方性、小品牌、甚至 OEM 廠均有；錶成品廠與錶心組裝、錶殼製造、錶帶製造等廠之間的關係，由於成品廠並沒有穩定絕對的市場銷量，所以並未建立契約式或股份式的協力關係，僅有製造技術或價格控制上的商業合作關係，最多僅是長久的合作關係所建立起來的社交網路意義。

各個零組件廠(核心除外)在台灣憑藉著製造技術、管理方式的配合默契及價格競爭性、客戶訂單的靈敏適應與積極爭取，維持其業務，彼此在經營上雖互相依賴，但因均為中小企業無任何廠規模大到可以建立起獨有的協力網路，所以在經營決策上彼此個自為政，並沒有整合的意義與必要性。



目前鐘錶產業上游的供應商大多已赴大陸廣州、東莞、深圳、中山或廈門一帶設廠，整體產業約 80%-90% 廠商均已移出台灣；台灣出口至大陸的零組件，約有七成從香港轉口大陸。

三、大陸子公司經營業務

子公司產品與母公司產品相同，只是等級上之差別，但囿於台灣的環境已不適於此類產業，母公司的生產線勢必逐漸移轉至大陸。

大陸子公司以 OEM 生產性質為重，因為大陸成錶市場單價較低，故大多由香港資本在當地製造兼做內銷；台灣的廠商(尤其本公司)傾向為高單價產品，即使有當地內銷產品，也大多先將錶心部分高單價部份出口至香港，在當地組裝後再以國外製造身份進口銷售。

台商未從事大陸內銷市場原因，除前述原因外，亦包括：

1. 大陸經營環境仍頗多變數，台商的能力尚不足以解決。
2. 台商以中小企業的本質型態，習於單打獨做，無法有力完成內銷開發。
3. 全球的錶產業供過於求，競爭激烈；香港商早已全數至大陸投資，內銷競爭更形不易。
4. 大陸市場對錶的消費力仍低，高價錶則不可避免的為國外名牌所有。

本公司對外投資，真正以開發市場為目標者，以印度的投資最為代表，對大陸的投資著重降低日昇的成本壓力。

隨著海外投資地的經營成本逐步增加，當地國營或私營企業的成長茁壯；信得公司也開始感受到成本問題及競爭壓力，有鑒於好不容易建立的新據點，又開始遭逢經營壓力，公司員工實在不想再次移轉生產基地，該公司不禁為未來的發展而擔憂，請依據本案所提供的描述資料，進行推論，回答下述問題：

- (1) 確認台灣鐘錶業者的資源能力與主要競爭力。(10%)
- (2) 該公司在大陸廠與印度廠的投資有何不同。(10%)
- (3) 開發大陸市場的困難，是否可以從印度子公司的投資，獲得一些啟發？(15%)
- (4) 如要開發大陸，依據得信公司的條件地位，您認為該如何做？(15%)