



一、在以下決策情境，作為一個專業經理人，你會如何分析和行動

公司持續專業經營三十年，擁有數百項專利技術，毛利平均達三成以上，穩居全球第三大廠的領導地位，卻因為企業家第二代股票質押、投資擴張、全力護盤，而發生公司掏空案，經清查虧空金額高達 100 億元，負債總額是 80 億元，公司淨值負 30 億元。當時公司的年營業額約為 20 億元，每年營業利益 4 億元，你已在公司服務五年，剛進公司的工作是規劃公司上市，公司上市之後，受到公司重用擔任業務經理職務。面對公司此一毫無預警的變局，員工士氣低靡，市場明顯流失，同時還需面對司法調查。作為公司的高階經理人，你會選擇激流勇退明哲保身，還是積極協調扭轉殘局？若是前者，在離職前，你認為應該要做些什麼？若是後者，你會如何排定工作的優先順序，讓拯救公司的任務順利展開？（20%）

二、針對以下陳述，就管理的意涵，你將會如何分析評論：

1. 根據 2001 年美國資訊周刊所做薪資調查中，發現資訊工作者認為選擇工作最重要的事項，依序是工作挑戰性（67%）、彈性（52.6%）、穩定性（43.5%）、基本薪資（38.5%）、假期（34%）、意見表達（32.2%）、福利（30.4%）、技術（28.2%）、工作氣氛（25.5%）、休閒服裝（24.4%）、訓練（24.4%）、創新的工作（21.4%）、認同（20.8%）。亦即，工作挑戰性、彈性和穩定性都比錢重要。（10%）
2. 根據 Mihaly Csikszentmihalyi 訪談九十幾位當代卓有成就的科學家、藝術家、文學家、企業家、生物學家等，發現這些在不同領域做出重大貢獻的創意人大部分都婚姻幸福，過著美滿的生活。（10%）
3. 2006 年 9 月底明基董事會決定不再投資德國手機子公司，其德國子公司擬向德國政府聲請無力清償保護，將德國子公司經營權交出，進入法定接管程序。此消息一出，造成德國舉國譁然，除了對明基的激烈批評外，更對西門子的經營能力感到失望。（10%）



簡介：康師傅與統一誰能勝出

統一企業是伴隨著台灣走向繁榮的標竿企業，並成為引領台灣傳統產業走向世界的成功典範。而康師傅則是借助大陸市場開放之空檔，把握時機迅速崛起，成為大陸速食麵第一品牌，並成為華人十大品牌之一。

一個是以人為本、循序漸進、穩紮穩打，追求企業長遠的永續發展。一個借助大陸市場迅速崛起，利用品牌策略快速佔領市場，以速度和績效取勝並追求企業高速成長。兩種不同的經營策略、創業背景、人才管理、企業文化，在市場激烈競爭中努力的擴張發展，並創造出眾所矚目的成績。今日統一與康師傅等傳統產業從食品、飲料到流通物流、零售等眾多領域發展和擴張速度驚人，引起眾多投資人的注目。

但隨著全球化的加劇和微利時代的到來，市場競爭更趨白熱化的今天，究竟誰能勝出成為最後的贏家？請詳細閱讀下列題目說明：

康師傅的成功是臺商在內地淘金的典範。自 1989 年進入內地後，頂新初做食用油，後改產方便麵。在 1992 年，康師傅方便麵上市，很快便打敗所有的對手。說到康師傅，幾乎已經成為方便麵的代名詞。

相對於康師傅的成功，臺灣食品業龍頭統一卻一直無法超越在臺灣名不見經傳的頂新。1992 年，統一開始進入內地，方便麵是其主打產品。崑山統一於 1993 年投資興建，累計投資總額為 7500 萬美元，目前擁有 8 條方便麵生產線，13 條飲料生產線和 2 條果凍生產線，是統一企業在內地最主要的食品生產基地。今年第一季度，統一企業大陸方便麵業務增長 14%，崑山統一所屬的華東區更是高達 20%，其中崑山統一貢獻了 5200 萬元新臺幣的淨利潤。

由於比康師傅晚 5 年進入大陸方便麵市場，使得在臺灣市場呼風喚雨的統一企業一直屈居康師傅之後。方便麵生產行業具有一定的特殊性。它技術含量不高，進入門檻低，所以導致生產企業眾多，競爭激烈，並經常性地爆發價格戰。中國大陸現有 300 多家方便麵生產企業，其中 50% 以上處於停產或半停產狀態，實際的生產企業有 158 家。其中內資企業有 101 家、港澳台合資或獨資企業 35 家、外商投資企業 22 家。現有方便麵生產線近 2000 條，年生產能力 360 多萬噸，但實際設備利用率不足 43%。

現在，在中國大陸的方便麵市場，「康師傅」（頂新集團）約佔市場份額 45%，「統



一」(統一企業集團)約佔 16%，「華龍」(河北儲龍集團)約佔 15%，其他品牌約佔不足 30%的份額。由於排名前三位的生產企業市場佔有率已達 70%左右，產業生產集中度非常高，已接近寡佔市場的特徵。

在大陸飲料市場方面，統一與康師傅的差距較小康師傅佔 46.9%的市場佔有率，統一則佔 37.4%，產業生產集中度已達寡佔市場。近年來統一長期堅持的自主建廠開發產品的內地策略開始向大規模的併購和策略聯盟方式轉移。統一深耕飲料業從安德利果汁、匯源果汁、華龍日清、健力寶到新加坡楊協成食品飲料集團，在放慢方便麵擴張步伐的同時，統一在飲料領域全面出擊。同時也取得完達山乳業的 15%股份，完全針對老對手康師傅旗下味全奶粉而來。味全奶粉主打的是大都市的市場，但這次統一相中的完達山有龐大的乳源基地和城鄉為主的通路，是統一突破康師傅乳品防線的重要一步。

除此之外，統一在台灣地區卻擁有不可撼動的地位。統一集團除了是臺灣地區醉大的食品製造業集團之外，於 1979 年成立統一超商股份有限公司，獲得「7-11」在臺灣地區的獨家經營權。經過長達近 10 年的經營，統一超市成為臺灣當地最大的超市，並成為統一集團的重要利潤來源。目前，統一超商公司經營著北美和日本以外最大的「7-11」便利店網絡，在臺灣島內經營的「7-11」便利店就高達 3060 家，去年獲利 18 億新臺幣，這對鞏固統一企業處於臺灣地區食品行業第一的位置起到重要作用。

以 2000 年臺灣地區各大速食麵品牌市場銷售量的市佔率為例，統一始終維持過半的市佔率、維力約佔 20%、味丹約 17.6%、味王約 6.9%、金車約在 1.6%。相對於財力雄厚的統一集團，康師傅在臺灣幾乎沒有什麼根基。換言之，統一在臺灣地區基本上沒有可以威脅他的競爭對手。同時也因為穩定的市場態勢，統一方便麵在臺灣的利潤率幾乎可以達到 40-45%。

儘管康師傅在方便麵上佔上風，但是方便麵利潤率的逐年下降也是一個警訊。一般分析認為，方便麵的技術含量較低，進入的門檻不高。目前，內地的方便麵廠家已經高達 300 多家。因此，內地的方便麵市場競爭比較激烈，為此，內地方便麵行業在 10 年快速增長的同時，價格和利潤卻在一路下跌。就連「康師傅」這樣高知名度的企業，也要多次採取加量不加價來應對價格戰。以康師傅為例，近 3 年來，康師傅方便麵業務的毛利率也一直呈下降趨勢，由 2000 年前的 35%下滑到 2000 年的 28.44%，再繼續下滑至 2002 年的 26.22%，2003 年第一季度更是急跌至 22.05%。相反地，飲料市場的毛利較方便麵為高。

就目前情況看，方便麵品牌之間除了價格的競爭，技術競爭也日趨激烈，比



如「康師傅」每年都有新品上市，近幾年共開發了幾十個品種，以豐富的口味、配料、包裝形式、量的大小適應了不同的消費群體。其次是廣告戰競爭，宣傳引導消費，方便麵直接面對消費者時，誰的宣傳攻勢猛、影響廣泛普及，誰就更易於被接受，市場效果也就越顯著。

方便麵行業在利潤極其稀薄的情況下，康師傅要繼續保持龍頭老大的位置，規模效益和尋找新的利潤增長源成爲關鍵。目前，康師傅已擁有 110 條以上生產線，在業內領先。康師傅的高層曾向媒體表示，康師傅自己生產碗蓋上的包膜、紙箱。現在，寬一尺的包膜一年的生產量可以繞地球 12 周。因此，成本大大下降，成本可以比同行少 10%，市場競爭力大大增加。

雙方競爭策略對比

康師傅與統一的高層對雙方的第一次「硬碰硬」記憶猶新。當年，兩家幾乎同時開啓大陸方便麵市場。康師傅老老實實做調研，發現最受歡迎的其實是牛肉麵。最後，「紅燒牛肉麵」爲康師傅賺取大陸市場的第一桶金。而統一未加多想，帶來了其在台灣賣得最好的鮮蝦面，誰知臺灣與大陸雖然都是華人文化，但在飲食偏好上的取向卻不同，由於在營銷上出現失誤，頭 4 年一直虧損，名氣一直趕不上康師傅。

1998 年兩方在大陸市場爆發第二次嚴重的衝突。雙方均以加量不加價的方式進行第二次慘烈的流血價格戰。但這次價格戰雖未能撼動雙方的市場占有率的基本格局，但卻將方便麵的毛利大幅拉低，並將許多許多無法達到規模經濟的大陸在地二線品牌逐出市場。

然而統一企業在臺灣的穩定獲利使得統一集團擁有一項重大的優勢：統一在內地即使連續幾年虧損，仍然可以依靠集團在臺灣的獲利的挹注，也就是所謂的【交叉市場補貼】照樣可以支撐下去。因此，統一集團在內地的擴張的速度和力度明顯比康師傅快和大。同時統一也複製在臺灣的成功經驗，取得「7-11」的正式授權在北京地區開設最多達 500 家便利商店。在統一取到了「7-11」在北京的經營權之後，對其今後在內地的發展有重要影響。然而 7-11 美國總公司以及日本伊藤洋華堂公司已將中國大陸的 7-11 品牌分區授權，以求得到最大的授權利益，因此統一在內地不可能像在臺灣島內那樣獨步天下，但是憑借部分地區的「7-11」通路，統一系列產品將會取得較爲有利的位置。

相反的，康師傅的通路類型則以直接的三百多個直接管理的分公司直接統管約 5000 個經銷商、55 萬個銷售點。康師傅公開承認，過去兩年已投資 4000 萬美



元在通路佈局上。康師傅的控股方頂新集團新聞發言人滕鴻年不止一次地說，「康師傅只要有新產品，兩週內就能擺在全國消費者面前」。康師傅銷售額的 70% 來自這些「上山下鄉」的中低端通路。

在都會通路方面，1997 年，頂新投資建立上海樂購複合式商業經營集團。根據頂新自己的說法，樂購購物中心是要依靠專業化的經營策略，到去年為止，樂購營業收入為 21 億餘元，上海的 14 個樂購店均盈利。而業內人士分析認為，通過發展樂購超市，康師傅將會有足夠的現金入賬，對整個集團的財務運作有好處。同時，通過樂購，集團的採購費用也將大大降低，增強企業的綜合競爭力。但是，儘管頂新苦心經營了幾年，樂購仍然淹沒在上海龐大數量的超市之中，樂購的名氣並不大，而且也僅限於大上海地區。因此，對康師傅來說，急需尋找新的通路。

對統一與康師傅來說，這場纏鬥並沒有結束。假定時間回到 2000 年，擺在眼前都各有幾個策略選項，當然雙方都深知好的策略必須與組織的資源與能力相配合。而評斷策略的結果則必須依賴最終的實踐來證明。

未來策略選擇

對統一來說：未來的競爭策略有下列幾個選項：

1. 持續深耕都市通路策略，以臺灣的成功經驗複製到大陸地區，然而此項策略選項受到 7-11 美國總公司以及日本伊藤洋華堂公司的左右。而目前伊藤洋華堂公司已將中國大陸的 7-11 品牌分授權，以求得到最大的授權利益，因此談判並不順利。傳聞統一曾想以自有的康是美品牌進入大陸便利商店連鎖市場，但迄未成真。
2. 進入次級市場通路。由於康師傅在二線城市及農村地區的通路優勢，統一以并購現有的大陸通路商的方式進入康師傅的【金牛市場】，瓦解其最重要的利潤基礎。
3. 有鑒于康師傅在中國大陸地區方便麵的品牌及通路優勢，集中資源向落後較少的飲料事業全面轉進，以求在飲料事業上擊敗康師傅也是重要的策略選擇之三。
4. 借其集團雄厚的資本及多角化實力，在方便麵、飲料、乳業等區隔建立堅強的策略聯盟，形成對勁敵康師傅的大包圍。全面擊破使其無法首尾兼顧。

康師傅的高層曾表示：臺灣是海島型經濟，企業可以多元化發展。但是，在



中國大陸做多元化很容易失敗，做食品就不能再去做房地產，每個市場都很大，需要不斷投入資金，才能達到規模經濟。因此，康師傅堅持只做和食品相關的上下游產業和通路，以發揮垂直整合的力量。因此對康師傅來說，未來的競爭策略有下列幾個選項：

1. 進入都市便利通路。有消息稱，康師傅可能與日本全家便利(Family mart)結盟，於明年春天在上海開設首家專營店，具體的結盟事宜正在洽談之中。
2. 進入臺灣市場。由於統一集團的方便麵在臺灣幾無對手，因此雖然臺灣地區今年經濟成長趨緩，但臺灣地區仍然是統一集團的【金牛市場】。進入臺灣，觸發競爭可以削弱統一集團在臺灣的利潤基礎，并減緩統一集團對中國大陸市場的【跨市場補貼】的競爭能力。
3. 康師傅的樂購購物中心從上海開始，計劃未來在全國各地設立 50 家連鎖分店，並計劃建立物流中心、商流系統、電子商務等配套設施，創立一家具有中國特色世界級標準的全國連鎖大賣場 / 購物中心系統。成爲外商進入中國市場的最佳通路。
4. 進行策略聯盟對統一企業進行反包圍。

請根據個案說明作答：

問題：

1. 根據上述敘述，大陸市場是否存在著所謂的「先進入者優勢」(First Mover Advantage)？請說明您的觀點。(7%)
2. 請說明爲何統一在 1992 年無法一舉撼動康師傅在中國大陸的市場地位？爲什麼？(8%)
3. 請根據以上敘述畫出統一與康師傅在 2000 年時左右的 BCG 矩陣，及 SWOT 分析。(10%)
4. 考量到資源、能力及策略重點，請詳細說明您認爲統一的最佳策略選擇爲何，并進行其策略排序？(12%)
5. 考量到資源、能力及策略重點，請詳細說明您認爲康師傅的最佳策略選擇爲何，并進行其策略排序？(13%)