

第陸章 策略制定

本章將描述個案公司的經營使命、願景與目標，探討個案公司的根本策略、競爭策略及營運策略，並提出可行的策略建議。

第一節 使命、願景與目標

公司使命決定了公司發展的大方向，而公司願景是公司希望未來在發展方向上所欲達成的理想境界。訂定公司未來營運的目標，不啻據為績效衡量的基礎，並可作為選定策略方案的依據、溝通和協調的工具，並具有激勵的功效。而目標的釐訂則必須是合理、具體並且是公司全體皆有能力可達成者，如此方能促使公司全體往同一目標共同努力。

一、公司的使命與願景

(一) 公司的使命：

促使公司成為卓越企業，並使同仁以身為公司大家庭的一份子為榮、為傲、榮辱與共、共謀發展。

(二) 願景：

成為世界級的 CDM (Collaborative Design Manufacturing) 企業，服務世界級的客戶。

二、公司的目標

如以事業評價中掌握企業價值三大關鍵因子的獲利力、成長性與風險需同時維持平衡發展的情形來看，個案公司短期應加強在成長性上尋求積極突破，如產品線擴充、提高銷售市占率等活動，並以創造營收成長為首要目標。該成長不應只是規模的成長，而是價值的成長，中長期可

透由內、外部改善及財務創新等活動創造企業價值，並為全體股東創造實質的經濟價值。

(一) 獲利力(Profitability)

1. 個案公司已擬定適當銷售成長目標(如表 6-1)配以銷售利潤率的提昇，以達到獲利成長目標。在投入產出率的改善方面，透由存貨與應收帳款管理效率的提升，以及對產能規劃與利用率改善等，達到嚴格控制成本的目的。另外，新產品可以成為公司與價值成長的重要來源，個案公司並每年將過去 3 到 5 年所引進的新產品營收比重率維持在 15-25%之間，以帶入較高的利潤。
2. 建議個案公司的資產報酬率在未來三年內可達到 20%(2003 年總資產報酬率為 12.66%)，普通股權益報酬率在未來三年內達業界 25-30%的水準(2003 年普通股權益報酬率為 15.95%，如圖 5-2)，以改善公司體質並提升為股東賺錢的能力。

(二) 成長性(Growth)

營收沒有成長，公司就沒有希望。為彌補過去 5 年在營收與獲利上的成長遲緩，經與個案公司高層經理人深度訪談後，本研究建議個案公司首先擴大未來三年營收，並以每年 30%以上成長率為目標，並於 2007 年達營收 400 億元的成長目標。同時，藉提高可支配現金流量的再投資程度(新技術、新產品或新市場)，提升公司成長率。下表 6-1 列出個案公司未來三年營業收入與營收成長的目標；

表 6-1 公司的成長性目標

單位：新台幣億元

年度	2003	2004	2005	2006	2007
營業收入	137	166	208	300	400
營收成長率(%)	NA	21.16	25.30	44.23	33.33

(三) 風險(Risk)

以製造為基礎的代工產業在固定資產投資上相對較大，外在環境的變化使公司存在固定的營運風險，企業資金的成本因通貨膨脹因素而發生變化會帶來財務風險，再加上消費性電子產業的銷售收入與成本易受景氣影響所生的景氣風險等，公司整體的風險將反應此三大風險的相乘效果。個案公司應先做好萬全準備，以時間速度換取策略應變的空間，並透由對存貨、應收與應付帳款的管理，縮小現金轉換循環(Cash Conversion Cycle)，以提升公司營運效率。

第二節 根本策略

個案公司的根本策略應該在如何能帶來可持續成長的策略，朝向高成長力、持續獲利與低風險的模式中均衡發展。受到全球分工興起和產能過剩的壓力下，唯有不斷地追求成本下降與思考如何替消費者創造價值，才能維持利潤。永續成長的 OEM/ODM 策略，必須充分掌握多重業務特性，藉由高階 OEM 業務接受新技術與新產品資訊，而能持續提升公司的產品能力，再進一步運用到 ODM 上，長期則以達到「世界級工廠」為最終目標。

依據 Glueck (1976)的理論模式，根本策略可分為穩定策略、成長策略、縮減策略，以及綜合策略等四種。本節將根據個案公司的使命、目標、以及內外分析等，分別探討個案公司採行四種不同策略的可行性。

一、穩定策略

一般而言，當產業處在成熟階段時，公司通常採用穩定策略。現階段

由於全球的分工，專業代工使全面生產成本大幅下降，企業彼此間的差異化更加困難，而使獲利很難得以維持。策略的同質化與產能過剩也將使代工產業趨於成熟，而迫使企業採取穩定策略。傳統的成長策略必須藉由實體擴張及購併，投資專屬資產為其共同的必備要件，更給企業帶來風險。在此 IA 與 3C 新興產業崛起，以及由於網際網路的發達易於使代工廠商發展 CDM 協同合作模式之際，本研究建議個案公司採用不必投資而可創造營收成長的槓桿式成長策略(Leveraged growth)，除可取代穩定策略的不適用性，並可立即且持續地大幅提高營收及利潤率，風險也低得多。

槓桿式成長策略涉及各種資源的調度協調，而這些資源則由價值鏈中不同層面的各家公司所提供，如協同第三技術持有者合作開發新產品，或善用集團內子公司間剩餘產能等等。資源調度者(即追求槓桿式成長的公司)以知識掮客的角色，透由網際網路的協同作業平台，統籌各項作業程序，為自己創造價值，亦即以整體創造出的產品與服務，滿足特定客戶或客戶群的需求(John Hagel III, 2002)。

二、成長策略

成長策略是企業邁向茁壯的唯一道路，在受到資訊產品的持續成長與網際網路應用的蓬勃發展，以及世界各國的 e 化趨勢，繼 IT 產業後又一波網路革命的消費性電子產業興起，個案公司刻應藉此機會，利用本身已具備的優勢，採行成長策略，增加市場佔有率並提高獲利能力。

在成長策略的發展上，應著眼於動態的變遷，以 Ansoff「產品—市場矩陣」中四種成長的策略，可幫助我們做策略的選擇：即市場滲透策略、產品延伸策略、市場擴充策略，以及多角化策略。其中多角化策略

又可以分為集中式多角化與複合式多角化(見圖 6-1)。

		事業成長方向	
		現有產品	新產品
市場成長方向	現有市場	市場滲透	產品延伸
	新市場	市場擴充	多角化

圖 6-1 產品—市場矩陣

(一) 市場滲透策略

個案公司定位於提供消費性電子產品的 ODM/CDM 代工服務，雖可藉既有的產品線擴大其業務範圍，而達到市場滲透策略的目的，唯由於網路時代的來臨，迎合數位家庭概念的產品技術發展快速，消費者不僅要求功能新穎，更要能一機多功能，在產品不斷發展擴張情形下，僅守原有產品進行市場滲透策略並無法滿足買主的需求，對個案公司的成長，也將有所限制。

(二) 產品延伸策略

在新產品發展上，不應只以個別產品的角度出發，必須朝整個 IA 與 3C 產業服務的構面上著手。在數位家庭的大架構下，個案公司應積極發展相關新產品、新服務，甚至經營模式等創新，做戰略性的切入與佈局，甚至可結合集團內子公司間的產品綜效，發展產品延伸策略。

產品延伸策略可以下列不同方式為之：即增加產品的特性、以現有的市場為目標，增加產品線廣度、開發新生代的產品，以及為現有市場開發新產品等。例如日本在消費性電子產業具有新產品、新技術研發的優勢，個案公司可利用其長久以來在日本市場的網絡關係，配合客戶協同

發展產品延伸策略。

(三) 市場擴充策略

市場擴充策略係指將產品擴充到新的地理區域或將產品延伸到新的市場區隔的策略，並具有產生綜效及投資、作業成本抵減的潛力。就個案公司目前的產品市場，地理上大致已涵蓋包括美、亞、歐等三大地區，而這也是消費性電子產品的最適發展地區。個案公司可搭配特定消費性電子產品的市場成長趨勢發展市場擴充策略，如進入相關產品市場、開發新客戶群或推廣新地區的業務等。

(四) 多角化經營

多角化經營可分為集中式多角化與複合式多角化，集中式多角化即為向前整合以及向後整合的多角化，複合式多角化則是將公司多角化到與原有核心事業相關性低的產業，且須以專業人才為關鍵的多角化。

1. 集中式多角化

多角化提供了不同事業間資產與競爭力之共享所產生綜效的可能性。個案公司可以新產品組合進入新市場，例如依現有在研發、製造、行銷與客戶服務體系的核心能力擴張事業領域，及產品多角化至個人消費性醫療器材代工等。

2. 複合式多角化

複合式多角化係指個案公司進入一全新領域的產業，其僅具財務綜效而缺乏在市場、通路、生產技術或研發上的共同性來提供其資產或競爭力的分享或交換以產生綜效的機會，風險高且報酬率低。以個案公司的核心能力、市場地位與機會而言，此策略暫不適用。

三、縮減策略

全球 IA 產品預料將以爆炸性的速度快速成長，消費性電子產業代工

屬持續成長中的產業，在積極追求營收成長的同時，個案公司不宜採行縮減策略。

四、綜合策略

綜合策略係指隨著內外條件的變化，而採取不同的策略。由於個案公司目前已有明確的成長目標，因此，現階段暫不宜採用綜合策略。

當個案公司在追求高成長時，一些通常容易被忽略的相關風險也值得注意，如競爭者的家數超過市場的負荷、新加入具有產品及成本優勢的同業競爭者、關鍵成功因素改變使廠商不及應付、技術的改變頻繁、該產品市場成長不如預期，以及因產能過剩引起之價格競爭等等。

經由前述的內外分析，本研究認為個案公司的未來發展應採積極的成長策略，採取產品延伸策略與集中式多角化兩種不同的策略，以下將依此兩種成長策略方案，分別制定競爭策略與營運策略，並進行深入探討。

第三節 競爭策略

過去的 EMS 或 OEM 代工較重視產能擴張及製造能力與彈性的提升，在現今產能過剩的時代，不能再只靠持續的產能投資以換取訂單，而是「速度」與「業務能力」的競爭，是決策與執行的速度，是研發、製造與服務的速度，是資訊、溝通與競爭的速度。過去 A 公司與 B 公司競爭的時代已過去，未來的競爭是集團對集團，是一系列技術、市場，或工業體系、衛星體系的對抗。面對微利時代，個案公司刻正以差異化集中策略(1).建立創新的機制；(2).建立核心的競爭力；(3).具有積極的企

圖心；(4).真正落實執行力；以及(5).在面對快速變化的時代裡強調「速度」。

一、透過世界級客戶掌握重要市場或多重市場的優勢

隨著消費性電子(3C)時代的來臨，台灣 ODM 和國外 EMS 的競爭，除了台灣在市場當地組裝能力稍弱、國外 EMS 已開始加強設計研發也向零組件上游整合外，雙方得同時面對毛利率與產能利用率的雙重挑戰，而「業務能力」其實是這一波由 IT 移轉到 IA 產業最重要的生存法則。「選擇客戶」其實也是競爭策略的一環，個案公司積極透過世界級客戶掌握市場優勢，例如做 OEM 代工要選對客戶，並且將資源放在所選擇的客戶上，如果客戶選擇正確，就可以大幅成長。而 ODM 代工，是開發自己的產品，應選擇成長中的客戶與產業，如該產業前五大買主等，以相對有限的開發資源與不同客戶建立關係，並保持客戶間平衡的發展。CDM 模式，則是提供策略夥伴間協同合作的服務，配合世界級客戶及時推出商品的需求，提升自己的協同合作與彈性應變能力，以提供差異化的服務，建立個案公司持久競爭優勢。

二、集團內資源共享

由於個案公司所屬集團總營收已稍具雛型，彼此產品線間具關聯性，各子公司間除對共通性零組件可進行聯合採購，俾因規模經濟增加對供應商議價能力，以提升個案公司低成本競爭優勢外，面對策略性零組件國際大廠，亦可以集團對集團方式，在技術支援與合作開發上取得優勢。市場行銷方面，個案公司產品 SBU 間，或集團子公司間對彼此客戶也同時進行屬性產品交叉銷售或聯合 CDM 專案等綜效性活動，以滿足客戶一次購足的需求。

三、善用策略聯盟

3C 或消費性電子產業商機龐大，而所牽涉到的層面又快又十分廣泛，如多樣少量、產品開發週期縮短等，從標準制定、關鍵零組件、產品研發等，到生產製造、通路銷售等，每一個環節都相當地複雜，而且廠商必須投入相當的資源才有辦法在其中生存，單一廠商很難有如此龐大的資金、技術、人力等資源實力從頭到尾一手包辦，因此一定要透過彼此的策略結盟來共同分享市場的大餅。現階段包括消費性電子產品大廠的 SONY、松下，通訊產品的 Moto、AT&T 以及電腦產業的 IBM、蘋果等公司，都積極的進行策略聯盟及整合，目的便在藉由技術的整合交流，以掌握未來 3C 產業此一範疇經濟的優勢。

在增強個案公司本身競爭力、營運彈性及分擔風險的考量下，為因應 3C 網路時代的競爭，個案公司應積極運用技術移轉、策略聯盟，或購併等策略性結盟活動提升本身的競爭優勢。藉由聯盟產生的綜效彌補自身的不足，如透過聯盟增加產品線廣度、資源互補、降低成本、提升產能利用率及加快上市步調與監督競爭者等，甚或雙方客戶間的交叉銷售等活動，以便快速達到短期營收成長目標。

四、突破性地提昇最終產品帶給顧客的價值

在面對對岸的強大競爭和市場競爭愈演愈烈使利潤持續趨低狀況下，OEM 業務部分，應採低成本優勢策略，而 ODM 業務時則可採差異化策略。IA 資訊家電廠商必須提高技術障礙才能建立長久優勢與領先地位，除研發投入、培育多元人才、建立產品創新及原創設計概念能力為未來競爭基礎，使能從 OEM/ODM，提高產業附加價值，走向 OIM (Original Innovative Management)發展，並向上提昇運籌體制的層次，使未來面對最終消費者需求的運籌架構，能從現在的單向流動轉為雙向運行，透

過消費者服務的強化與回饋機制，將可進一步掌握市場狀況，並同步提升產品創新與設計能力。在 OIM 與新型態運籌模式的差異化策略搭配下，提高對新產品、新威脅與新機會等環境的高度敏感度，以強化在此產業中的競爭優勢，並拉高追趕者的技術障礙。

第四節 營運策略

一、行銷策略

(一) 目標市場

在眾多競爭者爭奪市場情況下，新產品、新技術或新的經營模式不斷推陳出新，個案公司具有多樣化的產品種類，與滿足客戶需求即時進入市場的能力。在 ODM 廠商具備完整的產品生產與設計能力，ODM 買主專注於經營產品品牌、通路與銷售服務等活動情形下，個案公司在新市場開拓上鎖定以全球品牌市占率前五大、地區性市場領導品牌或區域性通路商等為主要合作目標。

(二) 地理涵蓋範圍

中國現在每年能生產價值超過 600 億美元的消費性電子產品。個案公司除繼續以歐、美、日三大主流市場為主要目標外，中國及印度市場應可持續觀察。

(三) 產品策略

短中期 ODM 產品策略將以數位家庭觀念為中心，以個案公司現有核心競爭力發展行動化、網路化、數位化之個人及資訊家電等產品，如家庭多媒體設備、網路電話、智慧型手機、高檔數位攝影機，以及雷射多功能事務機或個人行動影相列印機等差異化消費性電子產品，俾創造大幅營收成長。

消費性電子產品的範疇，除了個人與家庭的 3C 產品外，其實還包括了汽車電子與醫療器材等產業。個案公司在中長期產品線擴充上，將涉入車用娛樂(IA)、車用電子(Telemetric)和電子醫療器材等產品時，並搭配先以 OEM 型態進入，待掌握其相關製造技術後，再提升到 ODM 甚至 CDM 模式。

(四) 品牌與通路策略

除硬體製造外，在產品同質化持續升高下，掌握品牌與通路也是提高附加價值的方法之一，唯通路與代理所需的知識和製造相差頗大，個案公司短中期仍將以 OEM/ODM 及 CDM 代工為主，並集中有限的資源在核心能力的加強上，個案公司或集團內子公司，暫時沒有建立通路的計畫。未來即使有機會涉足自有品牌，也將以產品為區隔的雙軌制進行，即將品牌經營的產品和 ODM 代工的產品加以區分。畢竟，要先以 ODM 所達到的經濟規模，才有能力進行自有品牌。

(五) 定價策略

未來幾年中國大陸成為全球生產基地的趨勢仍然持續，尤其當 IA 或 3C 產品普及到每一個家庭時，低廉的產品價格將會是一項重要的關鍵，目前多數的 IA 產品雖仍處於導入期的階段，購買者多為科技愛好者或先趨產品使用者，產品還能維持較高的價格，不過隨著技術成熟與產品逐漸普及，低價化將會是資訊家電產品不可避免的課題。由於 IA 產業是屬於產品差異化並不明顯的消費性產業，品牌也將會是提昇產品價值與吸引購買者的重要關鍵。

英代爾總裁葛洛夫在《十倍速時代》中特別指出「請依市場所能接受的程度為你的產品訂價，並採取以量制價的策略。然後請拼命想辦法降低成本，直到你能夠以這樣的定價賺取利潤。」，同時葛洛夫也更強調

「相反的，依據成本定價，將導致你只能掌握特定利基；」，而這也就是以量產為基本經營形態之代工製造業的營運關鍵。在葛洛夫主張以大量生產與大量銷售為成敗關鍵的「水平式產業」遊戲規則中，個案公司已準備好以現有的 3C 及 IA 產品線廣度，整合集團的規模經濟形態，提供滿足客戶一次購足的服務。

(六) 推廣策略

依照「技術性協助研究計劃」(Technical Assistance Research Program, TARP)的研究指出，吸引新顧客所需的成本，是維繫現有顧客滿意度的五倍。更糟的是，企業必須花費數年的時間，才能使新顧客達到原有失落顧客的購買程度(Kotler 1999)。個案公司產品 SBU 間，或集團子公司間對彼此客戶同時進行屬性產品交叉銷售或聯合 CDM 專案等綜效性活動，以滿足客戶一次購足的需求。交叉銷售要能成功，應由外向內看，先選定某一顧客區隔，再反向推想他們需要的產品與服務，以創意為他們量身打造獨一無二的價值主張。

二、製造策略

製造策略不應僅限於短期以滿足客戶為基礎的品質、成本、交期、彈性之製造目標，長期的成功在於不斷研擬出獨特且競爭對手不易模仿的新製造方法，產生不易取代的競爭優勢。從顧客導向的立場而言，任何製造能力的取捨，皆需考量目標市場的需要；能滿足顧客需求、能為顧客創造利益(或競爭優勢)的製造能力，才是有價值的競爭武器。

建議個案公司增設跨 SBU 事業部的專職「供應鍊管理及運籌事業」單位，負責產、銷間各項運籌相關活動。隨者全球化及產業微利時代的來臨，國際大廠包括生產、製造、物流、研發、庫存等對於外包的需求大幅增加，整體全球 IT 產業的運作架構已朝向垂直分工體系進行。2000

年以前，台灣與國際大廠的分工情況是，國際大廠負責品牌與產品設計，台灣 OEM/ODM 廠商負責生產與製造。2000 年以後，在產品生命週期縮短進而影響產品交期及研發時程縮短的情況下，為了持續降低成本以提升產品競爭力，廠商無不亟思簡化供應鍊流程，縮短交期、強化全球生產體系，緊密的「供應鍊管理」便成了運作的成功關鍵。消費性電子產品 OEM/ODM 廠商應積極向台灣資訊大廠學習全球運籌管理能力，如 BTO、TDS、CDS 等模式，以建立可持久的競爭優勢。

(一) 採購策略

為發揮相關零組件集團聯合採購的目的，個案公司已於集團董事長辦公室設立「集團聯合採購小組」，專司(1)統一並減少各子公司產品材料編號數目；(2)降低共通性零件廠商數目；(3)以「集團對集團」策略面對跨國零組件廠商，增加各子公司對關鍵零組件供應商的議價能力。

(二) 生產方式

林能白(1992)研究及綜合許多學者的意見，認為彈性、成本、品質、服務及交貨績效是製造目標的五個構面，其中彈性包括產品彈性與產量彈性，交貨績效包括準時交貨與迅速交貨。製造改進的活動項目繁多，資訊及消費性電子廠商在進行製造改進活動時，依製造部門所受公司重視的程度可有三種策略型態，分別是(1).積極擴張策略，廠商的改進活動注重在擴充產能，調整組織，及全面品質制度等方面；(2).穩健改善策略，其改進活動注重在製程與設備改善，人員激勵，以及現場品質改善等方面；以及(3).消極應對策略，有縮減產能的傾向，並適度的配合組織調整及人員訓練等活動。本研究建議個案公司生產事業部門，第一階段透由專職「供應鍊管理及運籌事業」單位，先以交期與成本做為競爭利器，以穩健改善策略進行改善活動，建立快速回應的能力。待成本效益明確或產能需求增加時，再實施以彈性和服務做為競爭利器的積極擴張策略，並思考：

1. 使各地廠區均符合當地企業社會責任及法令規定，能為供應商的作為負責，進而擴大到整個社會。同時也積極配合產品綠色設計在生產方面的要求，如 WEEE、RoHS 及 EuP 等國際指令的導入。
2. 當企業要採取擴充產能的策略時，要思考該廠區是否已具備高效能製造能力、本身是否有低價競爭的條件，以及是否比競爭對手更有競爭優勢。
3. 產能過剩時的對策(不進行產能擴充或產能投資，又可維持營業成長的策略是什麼?如何落實槓桿式成長策略?)。
4. 當未來數位化、行動化、虛擬化、個人化的產品與機器設備變得小型化的時候，產品走向「輕薄短小」是未來的趨勢，生產與運送配銷或許可變得十分在地化 (Kochan & Schmalensee, 2003)。製造策略與投資也將會跟著改變。

(三) 後勤支援與運籌管理

國際競爭愈趨激烈，台灣消費性電子產品 OEM/ODM 廠商應吸取 PC 同業廠商對後勤支援與運籌管理的經驗，來達到低成本策略的目的。個案公司刻正向集團所屬國內一線筆記電腦廠商學習其運籌管理經驗，以因應未來消費性電子產業的需求。

(四) 研究發展策略

面對未來 IA 產業更加激烈的競爭，提高產品功能/價格比成為廠商提高競爭力的手法。

1. 掌握關鍵零組件

我國消費性電子產品廠商最大的競爭對手在日本，日系廠商的競爭優勢，除了自有品牌、創新設計能力、品管控制與高品質人力之外，關鍵零組件的掌握才是命脈。廠商應加強在關鍵零組件方面的自我研發能力，或藉由與外部策略聯盟的方式取得關鍵技術，縮短研發時間及投資

成本並強化本身競爭條件，快速因應市場的需求。個案公司將搭配與利用集團內子公司在關鍵零組件上的技術與創新，提昇 ODM 代工產品設計開發的競爭力，及加強 CDM 產品協同設計的網絡資源，亦可以集團實力與關鍵零組件大廠策略聯盟，以取得產品設計時的必要技術支持。

2. 技術與創新設計能力的提升

個案公司既屬消費性電子產業的 ODM 或 CDM 代工廠商，在新產品發展上，不應只以產品本身的角度出發，必須由整個資訊家電產業服務的構面著手，如何在一個完整數位家庭的大架構下，就相關服務、產品、關鍵零組件與核心技術等，做戰略性的切入與佈局，甚至可統籌包括全集團各子公司間的產品規劃方向，俾使公司的資源使用效率最大化，並戮力以技術服務化、研發高值化、設計精品化、資訊家電化創造產品的新生命。

相較於台灣業者所熟悉的 IT 領域，創新設計能力對消費性電子產品設計重要性高，除了須重視技術面與功能面之外，更需由系統應用的角度出發，著眼於系統產品將如何被使用，方能打造符合市場需求的產品。消費性電子產品在市場應用與產品發展上無寧具有更多未知的市場潛力，亟待設計業者發掘出屬於己身的揮灑空間。

相對於消費性電子產品屬於產業下游的位置，個案公司的核心創新研發方向，應提升而往上游移動。愈往上游，技術愈高，也愈有在技術上出現破壞性創新的機會。愈下游，面對的客戶愈多，考慮的也多，要研究的方向就不一樣。

3. 經營模式的變革

(1). EMS 搭配外包設計

EMS 一向只提供專業製造代工服務並與外包買主維持良好關係，而不負責設計。面對設計外包的崛起，近來 EMS 廠商也開始受託提供產品設計服務，為與台灣 ODM 代工廠商競爭，EMS 廠商也開始加強設計和研發，唯其培養研究開發人員的成本與時間均不經濟(見附錄二)，EMS 除向上整合零組件能力外，也開始以策略聯盟或購併方式結合第三者產品設計公司，提供外包買主超越自己設計能力的 ODM 設計代工服務。EMS 與 ODM 的界限已因消費性電子時代的來臨而變得愈來愈模糊。這種 EMS 搭配設計外包的模式，也可能同時牽涉到數家公司天衣無縫的協調過程，多虧網際網路，排除了傳統資訊流的障礙，同時也涉及各種資源的調度協調，而這些資源是由價值鏈中不同層次的各家公司所提供。

此模式(EMS+設計公司)當然也適用於國內 OEM/ODM 代工廠商，隨著產品、技術生命週期縮短、競爭全球化後，個案公司已結合外部資源，透過共同研發、策略聯盟、技術移轉等形式積極尋求經營模式的創新，甚至透過學校的創新與創業育成中心等，以知識的整合者角色為自己創造產品與服務的新價值，滿足特定客戶或客戶群的需求。

(2). 設計協同合作(CDM)模式

現今消費性電子產品其產品生命週期縮短、產品複雜度與客製化需求增高、客戶對產品品質及可靠度的要求也大幅提升。在全球製造業競爭日益激烈的今天，唯有擁有最好的產品，以及最佳的產品上市時間，才能脫穎而出略勝一籌。一項 ODM 的產品從設計、開發、製造到組裝，經常涉及公司內的不同部門，甚至不同公司間的整合與協調工作，設計協同合作模式應運而生，以取代原本需藉策略聯盟或購併方式才能解決的新產品開發與資源上的整合。所謂設計協同合作(CDM)，其實是「同步工程」概念的實現，亦即讓涉及產品發展過程的所有相關人員，包括設計者、製造者、供應商、行銷人員等，都可同時參與產品開發並互相

溝通討論，即使身處異地的設計人員，也可透過網路同時進行該產品的設計與修改。CDM 可降低開發成本、縮短研發時間，同時也提高使用相同系統之公司的持久競爭優勢。更重要的是，CDM 同時也能讓客戶參與產品設計，共同研發出完全符合客製化的產品。目前個案公司已發展與主要客戶間使用 CDM 模式與平台共同設計及參與新產品開發，未來將導入到全 ODM 客戶。

4. 彈性應變能力

我國消費性電子產品的競爭對手在已充分掌握關鍵零組件，以及優秀創新設計能力的日、韓品牌大廠。由於產品生命週期越來越短，消費性電子產品開發階段常需大量的小修改，增加了國外買主委外的需求。消費性電子產品的另一特色，就是大多數人認可這樣產品(即具產品賣相)後，需求會快速上升，沒有爬坡期。為提昇縮短交期、迅速導入新產品量產與上市，以及提供快速量產爬升能力等應變能力，個案公司除在後勤支援與運籌管理上得滿足國外買主需求外，更具備具體有效的做法來縮短新產品的開發週期，如同步工程、能提升產品開發效率的電腦輔助系統、模組化的設計觀念、導入 JIT，以及知識管理的應用等，以提升其彈性應變能力。

5. 加強產品工業設計能力

根據市場分析，消費電子時尚化已成趨勢，而多種科技產品已逐漸成為成熟商品，除了功能變化外，廠商也愈來愈強調產品外型，包括使用介面、造型設計和材質運用等，都走向和流行時尚結合的潮流。數位家庭的需求也將牽動未來消費性電子產品的設計，過去台灣資訊電子廠商在產品外觀設計上，大部分從企業性市場需求的角度思考，如以電腦終端機螢幕視角出發，而消費性電子產品的工業設計，則應具有以電視為核心向外擴散的思維，如電腦平面顯示器(LCD Monitor) 與家庭劇院設備中的平面電視(Panel TV)在外型設計上為顧客所創造的價值差異。個

案公司以過去多元消費電子產品的開發經驗，在工業設計能力的人才培育與儲備上已具優勢。

(五) 品質控制策略

要想真正成為世界級工廠，企業應面臨四個方面的挑戰；(1). 要提升產業的價值水平，我們不能停留在產業鏈的最低層；(2). 提高產品技術含量；(3). 提高營運效率；(4). 提高核心競爭力。我們認為 6σ 是一個有效的管理方法，是具突破性改善關鍵流程及降低營運成本的方法。持續性流程改進是要通過流程的變革，把 6σ 的管理體系建立起來，也就是要建立一個以顧客為中心可以持續改善的企業文化體系。它需要管理層的投入，需要把以顧客為中心持續改進的價值觀貫穿到整個企業中，個案公司已從流程改善的 6σ (IFSS)，提升到產品設計的 6σ (DFSS)，可以說每一個成員都已在這種模式下運作。

三、財務策略

投資決策、融資決策與股利政策為企業財務的三大決策，財務決策品質將影響企業價值，其結果也將影響到股東權益。企業的三大財務決策應經常維持其一致性，以避免公司經營者代理問題的發生。

(一) 投資策略

為因應消費性電子產品多樣少量與產品開發週期縮短的需求，個案公司應有效降低長期投資的資訊不對稱問題，以縮小市場認知差距。並持續加強本業研究發展支出再投資率，以加強企業的創新能力。

(二) 融資策略

個案公司財務健全，財務績效良好，財務槓桿運用較為保守，雖採高度成長策略，資金仍非常充裕。如有好的投資案，建議個案公司可改採舉債方式，並善用稅盾效果，以提高股東權益報酬。同時也建議個案公

司可適度買回庫藏股，或辦理公司減資，以專精於代工本業，降低整體營運風險。

(三) 股利政策

股利政策將反映出管理者對未來的預期與投資決策、融資決策的配合原則，除前述必要新產品開發研發投資外，僅針對本業相關之產品延伸或集中式多角化策略所需資金進行再投資，建議個案公司採低再投資率政策，以多出的現金發放現金股利或買回庫藏股票，並以股東權益為依歸。

四、人力資源策略

人力資源部門的角色，是擔任顧問及協調者，而非人事行政 (Dave Ulrich, 1990)。在高科技產業面對日益擴張的人才缺口下，人員招募方面，個案公司持續一貫精實政策，化被動為主動，更積極與學校、政府機構合作，適時培育未來的理想人才。員工發展方面，個案公司透由企業內 e-Learning 營造一個「不斷學習」的組織文化，注重人員發展以期所有員工均能充分發揮其潛能。除加強知識管理系統外，個案公司並推動所有員工以部門別每日晨會約三十分鐘，祈經由內部經驗的分享，提昇整體組織的競爭力。

「績效導向，論功行賞」為個案公司新導入的員工激勵薪酬制度，公司給予員工具市場競爭力的薪酬，其中有相當比重的變動性薪酬將依個人績效而定，職級越高者其變動的比重就越大。以部門別訂定個人 KPI 指標，並據為年度績效導向變動性薪酬調整的依據，也適度淘汰績效考核最差百分之五。

人才是公司成長的最大挑戰，在創造每年 30-40%成長的同時，個案

公司應重視人才的訓練，本研究也建議立即成立「高階經理人才培訓班」，以培養負責任的領導幹部與面對未來新事業的擴充，並要求經理人將培養人才亦視為其重要職能與績效，而非只是期望經理人以個人的能耐完成使命而已。環境變化愈大的產業，愈需要更多優秀的經理人，唯有持續培養優秀的經理人，才能突破公司成長的極限。

五、組織策略

公司最高當局雖繼以「變形蟲組織」的觀念，以事業養事業，以創新養創新，以形成一個積極富有創意的，能掌握發展趨勢，使集團能夠存活並快速的成長。面對公司本業的急需成長，本研究建議個案公司可以減資方式進行組織改組，使公司更聚焦於本業核心事業，提高總資產週轉率，並改善公司成長率與獲利力。同時，集團本身也可考慮改以控股公司型態之經營方式，向內整合全集團子公司資源，並做更有效之運用，以增加面對消費性電子(3C)產業的競爭力，並再創企業價值高峰。

個案公司在這一波嚴峻的消費性電子產業興起時代，欲落實其在根本策略上所採行的產品延伸與集中式多角化的成長策略時，首應在一具備彈性、速度、確實創造公司價值，並可累積持續競爭優勢的組織架構上運行。為加強組織的經營決策能力及速度，本研究建議個案公司內部組織隨著事業型態的發展可有適切的調整。事業的發展由單一事業進入多角化後，宜以強調公司層次策略(Corporate-level Strategy)(見本研究第二章第二節)，包括公司總部、策略事業單位(Strategic business-unit；簡稱 SBU)，以及 SBU 功能性部門等策略層級的組織架構為管理平台(如圖 6-2)，使公司最高執行經理人透由策略控制以競爭優勢的組合為核心，充分檢視及發揮多角化策略的綜效(Hoskisson, Hitt and Ireland, 2004)。

公司總部為最高經營管理中心，將專注於公司整體管理策略及願景的實現，並整合公司的整體資源，以提昇公司的企業價值。其中「市場行銷處」專注公司各項外在要項分析與機會的掌握(依 Aaker 程序取向的市場—策略管理模式)，而「策略規劃處」在整體組織中的角色最為突出，除管理 SBU 間各項策略計畫之整合與決策程序，也配合及承繼集團總部對事業互補綜效的規劃。公司總部的成員可適時提供諮詢予 SBU 事業單位或其所屬功能性部門，以降低由 SBU 直接導入新產品-市場的風險。公司總部以各項財務指標管理評估其下採利潤中心制的各 SBU 事業單位，並算出其經濟利潤，以決定各 SBU 所能創造或破壞的價值。SBU 事業單位則由策略性控管方式評估其下所屬各部門之績效，SBU 內所屬各部門亦能密切合作與協調，並發展出不易被取代又可持久的競爭優勢 (Hoskisson, Hitt and Ireland, 2004)。

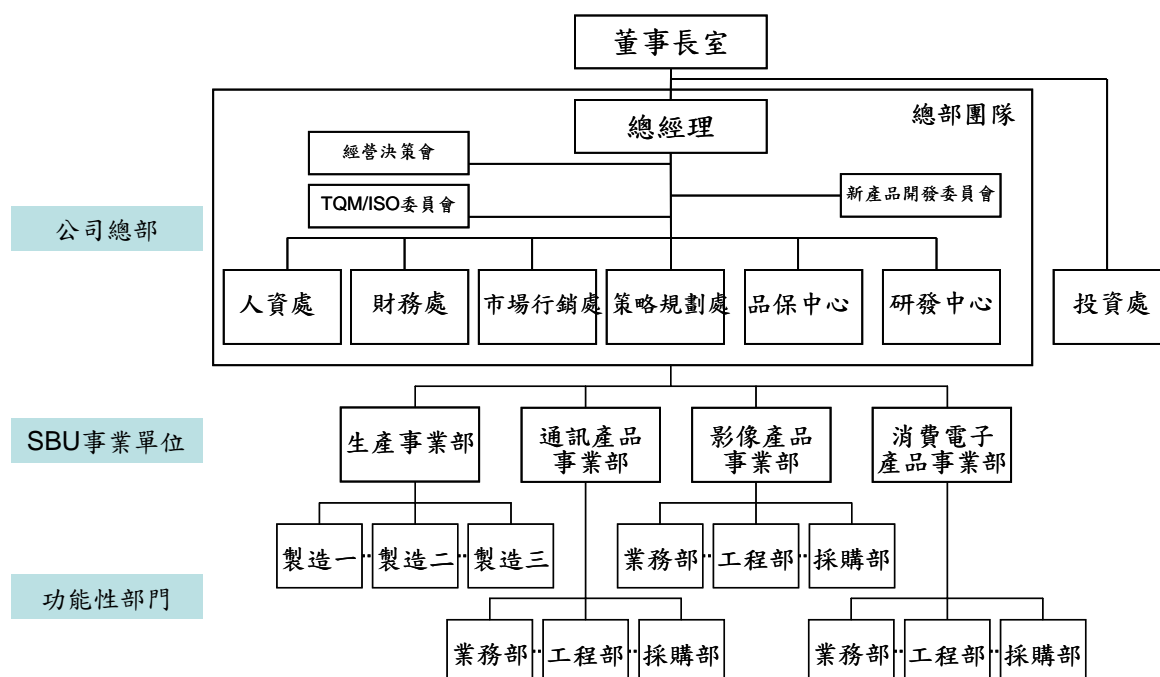


圖 6-2 具競爭優勢的彈性組織架構

資料來源：修改自 Hoskisson, Hitt, Ireland, 2004, "SBU Form of the Multidivisional Structure for Implementation of a Related Linked Strategy", *Competing for Advantage*, pp 215.

微利時代的企業經營靠的是實事求是的組織風格與執行力。本研究另建議成立與公司總部平行的「策略投資處」，專司公司各項多角化策略投資業務。除可使公司總部及各 SBU 團隊專精於電子專業代工服務本業，投資處則專注在包括上、下游垂直整合策略的各項多角化策略之評估與投資業務，更可聯結其他子公司投資單位或購併等活動，發揮集團整體投資綜效，俾強化集團邁向消費性電子(3C)領域的競爭力。投資處因經常得以創投的角度評估與審查各項投資標的，其對關聯與非關聯性產業的瞭解與投入，或在引進適當的人才上，亦可做為公司總部各項經營決策的建議與參考，以避免公司或組織即有的「能耐僵固性」。

六、控制策略

個案公司實施方針管理(Hoshin Management)多年，效果顯著。其運作的重點，即在於目標、策略的展開。執行過程中，每季或每半年公司及各部門進行稽核，以及檢討改進，並提出改善對策。2005 年起將全面實施關鍵績效指標(Key Performance Indicators；簡稱 KPI)管理，並連結到薪酬獎勵制度。個案公司在擬定中、長期發展計劃的同時，除了追求營收的成長外，組織也要開始轉型，並積極提其升管理能力。

個案公司已由早期目標管理的導入，演進到方針管理、全面品質管理系統，甚而 6 σ 與 KPI 等方法來協助公司提昇經營績效，本研究建議個案公司可將平衡計分卡列為下一階段推行的方向。平衡計分卡將透過財務構面、顧客構面、內部流程構面和創新學習構面等四個觀點來檢視組織的策略與衡量公司的經營績效，更可結合方針、TQM 與 KPI 指標等，引導經營者不斷修正及改善其策略，俾使公司的經營績效達成下列四個平衡(楊錦洲，2004)：

1. 短期目標與長期目標的平衡

2. 財務衡量與非財務衡量的平衡
3. 落後指標與領先指標的平衡
4. 內部績效與外部績效的平衡