

## 第五章 個案研究與分析

### 第一節 兆領企業公司的成功經驗及管理技術之分析

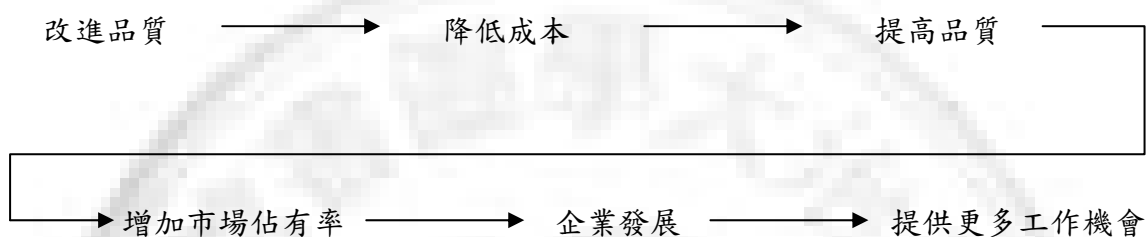
將兆領企業公司成功的特色與經驗綜合歸納成下列三點：

#### 一、 篩選了以高品質為導向，來嚴格執行T Q M 的管理理念

以前我國的產品彷彿就是技術層次低、品質低劣的代名詞，因而在鉅大的商機面前，我國企業卻由於競爭力不足，根本無法有效掌握商機，本研究之個案公司看準了這一點，因此從發展開始之初，就鍥而不捨地強化產品的品質，將高品質產品作為企業整體長遠發展的關鍵，引進了當時已風靡全世界的全面品質管制(Total Quality Management, TQM )的管理理念，全面品質管制理念是由美國著名品質管制專家費根堡(Feigenbaum)於1960 年代所提出的，發展至今已成為一種管理哲學，它主張提高生產率的方法，不僅應該持續地降低成本，更應該持續地改進產品的品質，傳統上的那種單純檢查只能區分開合格品與不合格品，而不能從根本上保證不生產出不合格品，而且沒有任何一種核對總和檢驗方法，在查詢產品的缺陷時，是100%有效的，所以不能依靠檢驗來作出品質保證，要生產出客戶所滿意的產品，就必須對品質形成製程的各個階段，即市場調查商品、企畫、

設計開發、協同製造、銷售服務做預防性的管理。

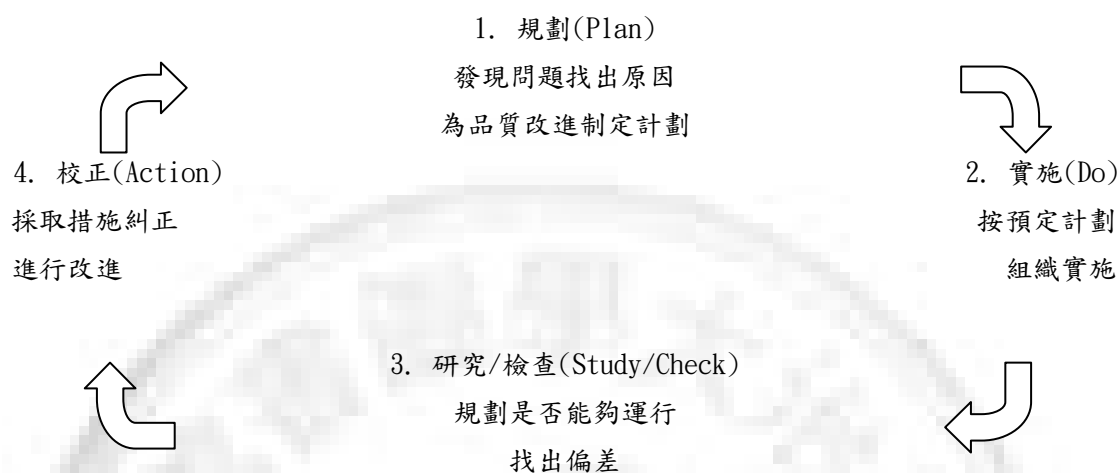
在TQM 後來的實務發展中，美國的另一位品質管制專家戴明 (Edwards Deming) 博士做出了很大的貢獻，他提出了一個反應鏈理論。



圖十七反應鏈理論

戴明認為企業的一切活動都源於改進品質，為什麼改進品質可以帶來企業的發展呢？因為戴明提出的改進品質是強調對各個製程的改進，這樣可以減少重複工作和工作差錯，減少資源、人力、和材料的浪費，從而帶來成本的降低(Cost Down)，這實際上等於增加了生產系統的生產能力，降低成本和提高品質，使得顧客滿意度提高，提昇了企業的商譽和競爭能力，有利於增加市場佔有率，帶來更多的利潤，促進了企業發展，使得在企業工作的員工有成就感，並提供更多的就業機會，因此如果一開始就能建立一個較好品質的生產系統，那麼在持之以恆的改進製程中，產品品質會越來越好，顧客也會越來越多，最後利潤就越來越高，在品質成本生產率與利潤之間會形成一個良性的連鎖反應鏈(Chain Reaction)。戴明的學說被世界各國廣泛接

受和應用，PDCA 戴明迴路也成為持續改善(Continuous Improvement)的一種關鍵性指標。



圖十八 PDCA 戴明迴路

由此可見全面品質管制的關鍵是強調以品質為導向，以全員參與為基礎，對整個生產製程的監控，達到整體提高企業營運效益的目的，它涉及到企業系統的各個層面，每一個部門、每項活動乃至於每一個員工。為了使其真正行之有效，每一個員工都應該有效地溝通協調，因為每一個人、每項活動都將影響到其他人及其他活動，這是一種全面提高企業整體有效性之彈性和具有競爭力的管理方法，因此，此種管理從根本上所要求的是精密細緻而一絲不苟的認真態度，本研究之個案公司將一系列配套的規章制度付諸於嚴格認真的執行目的，就是要將此種理念落實於企業的每一個品質管理階段之中，將高品質的要

求牢牢樹立在每一個員工的頭腦之中。

PDCA 戴明迴路的執行流程如下：

### 1. 規劃(Plan)

發現問題及找出原因，為品質的改進來制定計劃。

### 2. 執行(Do)

按預定計劃加以執行。

### 3. 研究/檢查(Study/Check)

要確實檢驗規劃是否能夠付諸執行，並找出業務的偏差而即時改正。

### 4. 校正(Action)

採取措施加以糾正，並加以持續改善(Continuous Improvement)，逐步求菁。

在本研究之個案公司之中，從高階主管到最普通的員工，每人都有一張三E 卡片。

所謂三E 即Everyday, Everything, Everyone，卡片上所記載的是各項指標，對每個人所做的任務，所應達到的要求都有一個指標，然後將每天所做的事情記錄下來，對照指標做檢查評比與控制，運用此種方法把品質指標量化分解到每一位員工身上，從而保證產品品質始終如一地不斷提高。過去在出現品質問題時，企業的第一反應就是加強品質檢查，然而事實證明這樣做為不但昂貴又不可靠的品質管制

方式，因為它並未觸及問題的根源，雖然檢查檢驗與測試都是把關的動作，但不過只是分別優劣而已，而不透過預防來處理品質問題，最多只是事後加以彌補，並未對製程本身做任何變動，因此本研究之個案公司化被動控制為主動，保證重新設計，重新安排流程，以生產無缺點的產品。在每一個生產線上，他們都把所有的製程品質分解為許多項小標準，並把每一個製程落實到個人崗位來做監督和控制，有了品質問題隨時都能查出責任人，同時實行與之配套的品質效益工資，使一次裝配合格率提高到了99%，同時將嚴格的品質標準延伸到每一個零組件協作廠商，從根本上提高協作廠商的零組件品質，品管好零件的品質，才能保證整體的品質，要注意從原材料進廠加工到成品出廠全部製程的防範措施，找出每一個可能發生錯誤的機會，並運用系統化的科學方法，將其消除在每一個階段或製程之中，在整個的製程中本研究之個案公司還注重全部員工品質理念的提高，其中包括員工的工作態度，尤其是各級主管的想法之轉變，如此品質不再是一種空洞的口號，也不再僅僅是事後的處理，本研究之個案公司不僅實現了品質管制，從傳統的事後檢驗到防患於未然的方式轉變，同時轉變的還有員工陳舊的品質觀念和以往懶散與應付了事的工作作風。品質實質上是科技水準和優良管理的結晶，因此在加強管理的同時，本研究之個案公司更是加大了對產品研發的投入，加快了新產品的開發速

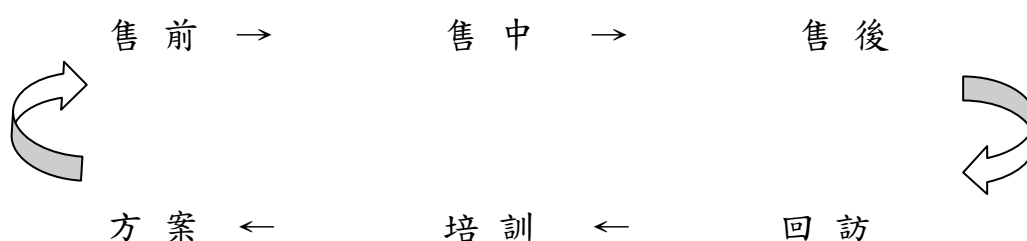
度，形成了強而有力的技術創新能力，在技術創新工作中，其始終掌握三個原則：即技術創新課題、市場化原則、技術創新目標國際化原則，及技術創新成果商品化原則，堅持以滿足市場需求為目標，與國際先進技術同步，並加以商品化從而提高客戶滿意度。

經過艱苦的努力工作，全面品質管制的理念深深地緊密地與本研究之個案公司融合在一起，其不僅達到了國際品質標準，通過了一系列國際上的品質認證、產品安全認證、檢測認證，拿到了通往國際市場的通行證，而且更是以其高品質，在國內市場上贏得了極高的聲譽。

## 二、建立了優質高效率的服務系統

在發展的初期及中期階段，本研究之個案公司就開始注重其服務系統，隨著產品品質的不斷提高，它的服務品質也在不斷地提高。

目前本研究之個案公司的服務已經形成了一個國際級一條龍的服務系統，涵蓋於整個系統，本研究之個案公司始終堅持一個宗旨，即客戶永遠是對的，以及兩個理念帶走客戶的煩惱，留下兆領公司的真誠服務，同時為客戶提供下列全方位服務：



## 圖十九全方位服務

- (一) 全天候服務，兆領之客戶都能享受到熱情快捷服務。
- (二) 全方位服務，為客戶提供不同層級的服務，將服務涵蓋於客戶需求的整個流程及客戶的需求，從產品的設計開發，一直到售後及延伸性服務，兆領都以客為尊，為客戶設想周全。
- (三) 全方位服務客戶無論出現什麼問題，兆領都會為客戶解決，即使客戶沒有想到兆領也會詳加考量，確實做到將服務提高到消費者滿意無可挑剔的程度。

從1999年初開始隨著資訊技術的發展，兆領又推出了為客戶設立電子信箱，透過網際網路接受全世界各地客戶服務需求的電子郵件，從而實現世界性服務的整體化，將服務又提高到了新的水準，在國際上對服務品質的研究是1980年代才開始的，北歐學者在1980年代初對服務品質的內涵和性質等做了開拓性的研究，美國行銷科學研究院從1980年代初期，開始資助一項為期十多年的服務品質專案研究，從此這項研究引起了越來越多人的高度關注，其原因主要為：

### 1. 服務品質已成為企業競爭的重要關鍵，芬蘭學者格朗魯斯

(Christian Cronroos) 在1990年出版的服務管理與行銷一書中，將企業的競爭策略劃分為以成本、價格、技術和服務為主的四種形態，並指出目前的市場處於服務競爭階段，促使企業逐漸轉向採用服

務導向策略，以美國為例在1987年設立了全國性的馬爾卡姆巴德里(Malcolm Baldrige)品質獎之後，不少企業將之作為改善服務品質的契機，美國電話電報公司(AT&T)成為最初的獲獎者，1992年國際標準化組織推出了服務業導向的ISO9004-2系列標準服務品質系統的國際認證，將之納入正軌，不僅如此服務品質對生產企業也十分重要，例如IBM公司提出了“IBM即服務”的口號，對服務品質可謂精益求精，特別是近年來越來越多的企業認識到在市場低速成長，甚至萎縮的情況下，提高服務品質對於改善顧客關係，維持市場佔有率相當重要。

2. 提高服務品質可以改善企業的經營績效，在以製造業為重點的全面品質管制運動的推動，和市場競爭不斷加劇的情況下，很多企業都認識到改善服務品質的重要，在1980年代由美國策略規劃研究所推動的著名的PIMS(Profit Impact of Market Strategy)研究中發現，品質與投資報酬率(ROI)和市場佔有率之間，存在正相關的關係，美國哈佛商學院的專家在有關服務利潤鏈(Service profit chain)的研究中，探討了影響利潤的變數及其相互關係，他們發現較高的服務品質會導致較高的顧客滿意度，進而產生高度的顧客忠誠度，最終帶來較高的收益成長和利潤率，美國凡德比爾大學(Vanderbilt University)服務研究中心主任拉斯特(Roland Rust)教授，在其主

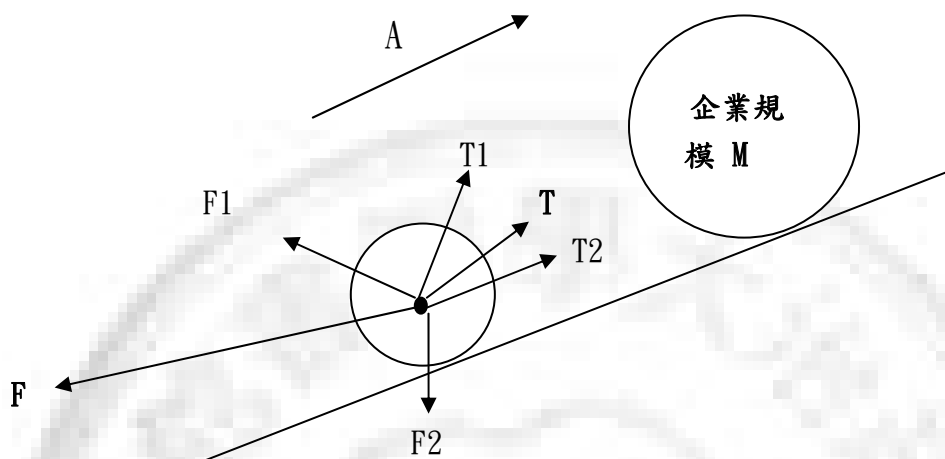


持的服務品質報酬的研究中，闡述了提高服務品質給企業帶來的好處和產生這些好處的有效途徑和機制，他認為服務品質會影響顧客對服務的評價和顧客滿意度，進而決定著顧客未來的購買行為，因此可見持續的服務品質改進，並不是成本的支出而是對顧客的投資，可以帶來未來更大的收益和利潤，改善服務品質是企業獲得差異化競爭優勢的重要方法，在產品品質功能和價格等逐漸趨向一致的情況下，服務已成為製造業競爭的焦點，高品質的服務所給企業帶來的效益和報酬在兆領企業身上得到了最好的回答，憑著對市場發展趨勢的敏銳掌握，兆領很早就認識到了服務在產品內涵中的重要性，並以嚴格的制度作為執行的保障，使領先一步又出色的客戶服務系統，成為兆領企業獨樹一幟的競爭優勢。服務的延伸變成了市場對兆領的讚譽與信任，反過來又使兆領始終同社會各界建立和保持了良好的關係，它使兆領企業並不需要做更多的商業廣告，就拉近了和客戶的距離，在目前激烈的市場競爭中，下面對眾多的技術品質相當的產品時，許多消費者就是衝著兆領讓人放心的服務口碑，使得兆領贏得了顧客的信賴。

### 三、 巧妙地將斜坡球體論運用於企業的運作管理及人力資源管理中，並形成了一套具有兆領特色的管理模式

在成長發展的流程中透過不斷的摸索，本研究之個案公司形成了自

己獨特的管理模式，兆領巧妙地把物理現象中的斜坡球體理論運用於企業運作管理當中，如下圖之圖二十所示：



A：企業發展加速度，M：企業規模

合力T：企業發展動力，T1：技術創新能力，T2：內部管理能力

合力F：企業發展阻力，F1：競爭壓力，F2：企業員工惰性

$$T=T_1+T_2+T_3+\dots, A=(T-F)/M, F=F_1+F_2+F_3+\dots$$

圖二十斜坡球體理論

在兆領看來，企業如同一隻球在往坡上爬，企業發展動力T是各種推動力的合力，其中包括企業技術創新能力T1、內部管理能力T2，此外還有市場需求的拉力，國家的扶持等多項因素作為推動力。而發展

阻力F 是各種阻礙企業發展的阻力的合力主要包括市場競爭壓力F1 和企業員工惰性F2 的雙重壓力，它又使得企業有隨時下滑的危險，隨著企業發展規模的加大，企業發展的加速度會越來越小，因此必須不斷加大企業的前進動力來克服阻礙力，才能保持企業向前發展，不斷上升到新的高度，而不會在市場中下滑，而這其中尤其要加強內部管理，因為管理是穩住企業位置的支點，為此之故，兆領成功地建構了一套獨特的管理系統：即OEC 管理模式，OEC 也就是Overall every control and clear 的縮寫，其具體的說法，就是今天的事情今天必須做完，而且今天做的事情應該比昨天有所進步，明天的目標應該比今天的結果更好，運用此模式整體性地對每一個人、每一天、每件事做有效的控制和管理，稱之為1%工程，例如將1元錢存入銀行採用複利計算70 天之後，便會變成兩倍，將此用於工作，如果每天工作都能提高1%的話，則70 天以後工作就可以提高一倍，這看似簡單，但在實際上相當困難，難就難在天天要有所進步，哪怕是只進步一點點，其中最重要的是對自己的標準和要求，以及執行的毅力和韌性。所以每天都要對工作加以精密分析，要對所管的幹部及工作評出A B C，一天可以做到，一月也可以堅持下去，但要堅持多少年就很難了，但是如果能夠堅持下去，就一定會收到效果，現在本研究之個案公司已經嘗到了堅持管理的甜頭，每項工作每天都有嶄新的持續改善與逐

步求著績效，整個企業在有條不紊地向上爬坡，表面上看來企業每天都沒有驚天動地的事情發生，但實際上企業在穩健地進步，此種進步才是正常的成功，本研究之個案公司達到了國外企業管理專家所要求的水準。此外本研究之個案公司還將斜坡球體論用於企業的用人機制和激勵機制的改善上，斜坡上球體好比一個員工個體球周圍代表員工發展的舞台，斜坡代表著企業發展規模和市場競爭的程度，促使一個員工實現自己的目標及前景有兩個基本動力，內在動力是個人素質的提高，這是根本。球體的外在動力為企業的激勵機制，它是外部的推動力，同時也存在兩種阻力，內在阻力是員工的惰性，外在阻力是發展中的困難之處，員工施展才華的舞臺取決於兩個構面：球體半徑、員工的能力球體的彈性，員工活力的發揮程度，企業發展的規模越大則市場競爭就越激烈，斜坡的角度越大，則人才的競爭就越激烈，人才的素質要求就越高，企業根據員工不同層級的需求，例如適應服從，充分參與自我實現等分別給予不同的動力激勵機制，例如員工的升遷就有管理職務、專業職務、技術職務、技能職務等，此種理念已成為企業發展的動力，不進則退，企業或員工只有不斷向上提昇自己的能力，克服阻力和惰性才能發展出自我實現的境界，否則只能向下沉淪和慘遭淘汰。根據斜坡球體發展的理念，本研究之個案公司在用人構面的做法，是將命運掌握在自己的手中，以實際狀況而言，斜坡

體理論具有下列幾個特色：

(一) **依考績將員工做動態性的職務升降轉換**，即考績甲等員工、考績乙等員工與考績丙等員工做動態性的轉換，兆領所聘用的員工，做得好可以成為考績甲等員工，做得不好可隨時轉為考績乙等員工或者考績丙等員工，此種依據績效評估(Performance Appraisal)的做法有效地解決了鐵飯碗的問題，使企業不斷激發出新的活力，同時兆領對主管做嚴格的控制，每月定時進行考評在職員工。還制定了主管的輪換制度，以全面強化其才能，並根據輪職表現來決定升遷，對事故和工作失誤採取80與20的原則：即主管承擔80%的責任，員工承擔20%的責任。

(二) **執行定額淘汰機制**，即每年必須有一定數量的人員被淘汰，以保持企業的活力，兆領的原則為是充分發揮每個人的潛力，讓每個人每天都能感到來自企業內部和市場的競爭壓力，又能夠將壓力轉換成競爭的動力，這是企業持續發展的秘訣。

(三) **富有特色的獎酬制度**，薪資是重要的調節槓桿，發揮了相當重要的功能，兆領的薪酬原則是對內具公平性，對外競爭性較高，素質較高與技能較高的員工獲得高報酬，人才的價值，需要與員工的薪資結構(Salary Structure)相互一致，其中不僅是單純的現金工資，還包括業績獎金等其他隱性收入(如附件一利潤中心之獎勵辦法所示)。

(四) 兆領十分重視精神激勵機制，物質激勵絕非惟一的方法，而如何不陷入這個陷阱，不斷開發員工的潛能為企業高速發展的關鍵，兆領不斷研究各種精神激勵措施，例如定期公佈優良員工名字，並開展全部員工合理化的建議活動，專門設立了合理化建議獎等等，以此來激發員工的工作責任感和創造力。

(五) 強化培訓創造機會，兆領為各類人員設計了不同的升遷管道，使員工一進入企業就知道該往哪一個方向發展，怎樣才能獲得成功，為此兆領為員工創造了各種職訓訓練班學習的機會，進行了以市場為導向的各種在職訓練，以提升員工的專業能力和素質。

激勵是管理者最需要掌握的最重要的最具有挑戰性的技能，實際上就是滿足員工的需求，而使其努力工作來實現組織目標，在組織中人的努力水準取決於目標對他的吸引力，取決於目標能夠在多大程度上滿足員工的需求，激勵員工就是要設法使他們看到滿足自己的需求與實現組織目標的關係，從而產生努力工作的內在壓力，從而勤奮工作，有關激勵組織行為學家提出了各式各樣的理論，這些理論又可以分為兩種類型：一是需求激勵，一是流程激勵，前者是從員工所需求的內容來尋找激勵途徑的理論，例如需求階層理論(Demand Hierarchical Theory)強調瞭解員工現有的需求層級，根據不同層級的需求給以不同的激勵方法，流程激勵理論主要是從激勵的流程，來

探討如何激勵員工的問題，例如目標設定理論認為要給員工設定明確和有相當難度的目標，強化理論認為員工的積極性應該得到及時的獎勵，以強化這種行為的積極性，在國外企業常常運用目標管理員工參與、方案靈活的浮動工資和靈活的福利，來激勵員工，在我國最近幾年企業對激勵問題也越來越重視，各大企業都開始把激發員工的積極性和創造性做為重要的管理工作，從而引導員工向更高層級的需求發展，重視精神獎勵的功能，兆領企業的經驗值得借鏡。在自由競爭的市場中，企業的商譽其實就是靠口耳相傳的口碑效應，此種效應從哪裏來，一靠品質，二靠服務，換言之一要東西品質好，二要服務態度好。

因此將兆領企業的成功加以歸納，還是由於管理的成功，尤其是內部管理的成功，為兆領最獨特的魅力所在，雖然它的管理模式非常枯燥又非常艱苦，但正是由於此種模式是兆領根植於本企業的實際情況所形成，並在長期的實務中不斷向上提昇，伴之以良好的用人機制，從而推動兆領及其全體員工能在壓力和動力下不斷地向前進步，此種模式也成為一種有效的管理模式，管理大師杜拉克對管理的本質有一句名言，即管理的精髓與本質不在於知而在於行，強調的就是管理的務實性與艱苦性，在經過艱苦的工作之後，管理所帶來的成效才會顯示出其獨特的魅力。

#### 四、運用事業理論，對兆領集團成功經驗加以深入分析

以事業理論來看，兆領的管理和成功其實就是無論做什麼，還是怎麼做，兆領都能以企業的實際狀況來採取不同的發展對策和管理方式，從而在特殊的環境中成長壯大。

(一) 兆領能夠深入瞭解和分析市場在不同發展階段的不同特色，以自己成長的不同階段來制定相應的發展策略，確實掌握商機。

兆領的發展可大致分為三個階段，以下按時間順序來分別分析兆領所採用的策略。

1. 在兆領1995年建廠的時候，正逢臺灣中小企業在南進與西進中，但兆領卻獨排眾議，在臺灣建廠，1995年至2000年初即兆領發展的初期階段，隨著生活水準與消費觀念的迅速改變和提昇，對高品質生活的渴望使市場上對兆領相關產品的需求猛增，企業無論是在生產數量還是在產品的品質上都根本不可能滿足此種需求，於是國外進口產品乘虛而入，這些產品由於技術先進，品質優秀，成了市場的焦點，雖然它們的價格很高而且因為地域的限制，各種應有的服務也跟不上，但仍然供不應求，因此可以說當時的市場上蘊含著巨大的商機。

當時的兆領處於初創階段，企業組織尚未制度化，於是兆領採取了雙管齊下的發展策略，以高品質產品的高規格來有效掌握商機，同時



確實做好基礎管理的基本訓練，使企業從渾沌中的無序階段走向動態彈性的有序組織，首先就是從技術和品質著手，兆領引進了當時世界上最先進的生產技術，在技術上先保證與世界同步，同時開始嚴格做好產品的品質管制。

此時員工頭腦中的品質觀念，仍然相當差，即將產品依據缺陷的多少，依次分為一等品、二等品、三等品等，只要能用就可以，品質觀念薄弱，當時的廠長從一封客戶來信中得知其所生產的產品存在品質的問題，經過檢查發現倉庫之中還有同樣的產品，於是當著全廠員工的面前，逐步分析每一個缺點，讓每一位員工都瞭解到，這些產品都是他們所製造出來的，並在眾目睽睽之下當場銷毀，不但要賠償顧客的損失，還要重新製造，並用空運送到客戶手中，運用此種非常有震撼力的場面，改變了員工對品質的模糊概念，從那時起兆領的品質觀念發展起來了

為了從根本上保證兆領的品質，以全面品質管制(TQM)的管理技術作為主軸，貫徹於企業的管理中，制定了最基本的管理條例，嚴格而有效地加以執行，不僅使品質的管理制度化和系統化，更使企業發展也走上了正途。同時兆領採用價值定價來做產品的市場定位，即根據顧客在消費產品製程中所獲得的附加價值，來制定價格，這是一種顧客導向的定價方式，兆領在付諸實施時，做了下列幾項工作：

### (1) 目標市場的區隔方式與選擇

針對逐漸演變的市場，兆領隨著市場變化，在不同的環境時空下，發展出不同的產品，由於企業的資源有限，在於不同產品的開發階段，均有不同的要求，而兆領均將人力、技術、管理聚焦於不同時段該項開發產品的各項要求。

(2) 洞察目標顧客的價值取向，有效參照價值工程理論，即顧客的價值導向不外乎兩個構面，一是增加效用，二是降低消費成本，低收入者在購買產品時的效用取向，可能僅僅為了儲存食品，其所考量的消費成本，可能僅侷限於金錢構面，例如購買價格、維修費用、耗電量等，而兆領的目標顧客，除了關注基本效用之外，還特別關注能否突顯出自身的身份地位，在消費成本構面，他們對時間成本的重視超過了對金錢的重視。

(3) 衡量目標顧客所獲得的附加價值，兆領集團經過綜合分析認為上乘的產品品質與性能，能更好地滿足顧客需求，而消費者心目中最佳產品的顯赫地位，又滿足了顧客追求產品的需求，同時嚴格的產品品質控制與客製化的親切服務，又將顧客消費的時間成本降到最低。

(4) 制定產品價格，以目標顧客所獲得的附加價值為基礎，參考目標顧客的價格接受能力，就能確定兆領產品與其他產品的差異性，然後運用市場上同類產品的平均價格加上差價即可得出兆領產品的價

格。高品質的產品加之以精準而獨特的市場定位，使兆領創立了明顯的產品特色，在眾多的產品中脫穎而出，中高價位的產品定位，既使兆領避免了低價位產品經常爆發的價格戰，又使兆領贏得了一個穩定的顧客群，也為企業長遠的發展確定了努力目標。

雖然許多國內企業都引進了專案，但顧左右而言它的不在少數，兆領始終專心一致地聚焦資源來做產品，以建立產品品質，更以服務維護產品來執行自己的產品策略。

在2000年初，兆領也發展至其中期階段，由於經濟的自由化與國際化，面對愈加激烈的市場競爭，企業開始尋求更大的生存和發展空間，從各級政府而言，他們也不再固守陳規而是從整體考量，以各種政策來協助企業經營，鼓勵企業發展，同時也有了策略性聯盟，經過了5年發展的兆領集團，這時已經累積了相當的資本、技術、人才、產品和管理的經驗，在進一步的發展方向上，本研究之個案公司選擇了多角化的發展策略，開始尋求外向型成長。此後在擴張發展的流程中，兆領根據企業的不同特色，採用了不同方式的策略性聯盟。

在西元2000年，隨著網路通訊與資訊技術(Information and Communication Technology, ICT)的急遽發展，世界經濟全球化進一步加劇，任何一個企業要想做大，僅僅侷限於本國在地市場之一隅，已不足以成就其雄心了，必須放眼世界，尋找發展商機。而且一個國

家經濟的繁榮，一家企業的興旺已經與如何提昇國際競爭力密切相關，這是大勢所趨，因此各國都在積極制定和實行永續發展策略（Sustainable Development Strategy），企業紛紛走向國際化經營的道路。面對產品各異，需求多樣化的國際市場，兆領堅持先難後易的策略先出口先進國家和地區，以優質的產品打開市場，取得商譽之後，再進入發展中國家。

兆領集團的市場目標為國內銷售佔30%，國外銷售佔70%，同時產品出口到相當水準，就向技術輸出與資本輸出發展，其最終目標是使兆領產品具有國際知名度與國際信譽度，具有較高的市場佔有率和市場全球化程度，從而形成產品文化高度的國際融合性，而由在地性的產品轉型變為行銷至全世界的產品。

運用對兆領發展歷程的回顧和分析，可以看出實際上兆領的發展與我國經濟的發展息息相關並且同步進行，隨著我國經濟的啟動和成長，兆領也充分利用了這一特定時期的經濟資源與人文資源，並將其發展融入於此，從而使每一個階段的策略都與時俱進，成為最符合企業需求發展模式。

## **（二）以自身的實際能力為基礎，並在此基礎上，採用適當的管理技術和方法**

隨著社會的發展和文明的進步，在國際管理的潮流中，越來越強調

人文導向的管理思想，其中尤以企業巨人美國惠普電腦公司(HP)為代表，而為世人所津津樂道，惠普管理之道，就是從此種信念中衍生出來的一系列政策和行動，任何人都追求工作中的完美和創造性，只要給予他們適當的環境或條件，他們就相當能夠獲至成功，因此惠普公司的價值觀中，最重要的一點就是信任和尊重個人，給予員工提供寬鬆的環境與靈活的機制，例如惠普公司制定了彈性工作制，有人8點上班，有人9點上班，員工上下班的時間可以不一致，甚至對於員工出差的費用，公司也將決定權交由員工自己自由掌握，以此來創造一種氛圍，讓員工擁有最大的自由發揮和創造力的空間。

惠普的此種價值觀和信念是惠普成功的重要關鍵性因素之一，所以最近世界各大企業紛紛加以模仿和推廣，管理學界對傳統的層級制度化管理，也提出了一番質疑甚至批評。反觀兆領賴以成功的管理方式，藉助於強大的外力，兆領因此發展得相當順利，OEC模式卻是屬於典型的制度化的管理模式，兆領的組織架構也是典型的層級式架構，這些傳統模式都與國際潮流格格不入，兆領似乎應該追上先進潮流，以更為現代化、更為國際化的面目出現，但是兆領並沒有這麼做，仍是依如既往地實行著適合自己實際情況的管理方式，不僅自己成功了而且還帶動了更多策略聯盟的相關企業走出了困境，看似傳統而死板的OEC模式是兆領在長期的摸索中所形成的，它源由於目標管理理

論(Management By Objective, MBO)但又不是生硬地胡亂照抄MBO理論，而是以企業的自身能力為基礎，目標管理的基本理論和方法是由著名管理大師彼德杜拉克(Peter. F. Drucker)所創立的，他認為企業的目的和任務必須轉化為具體的目標，如果一個領域並沒有制定目標，則此領域必然會被忽視，各級主管應該運用目標，對下級發號司令，以保證企業整體目標的徹底實現，每一位主管和員工分別目標的總和就是企業總目標，對他們的要求來完成這些子目標就是他們對企業總目標的責任和貢獻，因此他提出了讓每個員工根據總目標，確實要求自己制定個人目標，並努力達到個人目標，就能使整體目標的實現更有把握，為了達到此目的，他還主張在目標管理的執行階段和成果評估階段中，應該充分信任員工，實行有效授權和溝通協調機制，使員工能夠實現自我控制，獨立自主地完成自己的任務，各級主管要根據子目標對下級詳加考核，最後必須嚴格按照每個員工目標任務的完成情況和取得成果的大小詳加評量和獎勵，以進一步激勵每個員工的工作熱情，發揮每個員工的主動性和創造性。

由此可看出目標管理是一種根據工作目標來控制每一位員工的行動的管理方法，其中又非常強調依靠和激發員工的主動性，充分地下放權力，相信員工會在目標的動力下，自覺地完成目標。而兆領的管理方式更加注重於對流程的監控，並沒有太多地授權，這是因為兆領

自身的能力所決定的，在成立之初的兆領是一家基礎相當差的小廠，人員少，員工能力很低，在此種情形下，提出很高的目標是根本不實際的，因此成立之初的兆領，制定的是不准遲到早退等這樣的最基本要求，這些制度規定現在來看的確很好笑，甚至不可思議，但在當時卻必須從這類細微著手，運用基礎管理的提昇和保障，使企業從渾沌中的無序走向組織性的有序。

雖然經過不斷的成長與發展，兆領已經成為較為成熟的現代企業，但是員工的觀念和整體能力卻不是那麼容易轉變，長期以來，鐵飯碗的公務員心態，使員工習慣於聽從命令聽從上級的指揮，很少具有創新精神和自律精神，所以一旦失去監督或指令，就容易在工作上放鬆懈怠，態度消極、精神不振、應付了事，加上所受教育水準較低，員工根本沒有危機感和使命感，更談不上自我管理、自我成就等現代化觀念，而此種觀念的培養更不是一朝一夕，一蹴可幾的事。所以在這種條件下，兆領是不可能下放權力，不可能僅靠員工的自覺性與主動性去達成目標，也就是說不可能完全以人為本，兆領所能做的只能是運用精密細緻的各種制度管理，來加以溝通和協調每一個環節，將任務落實到每個人身上，加以嚴格管理並加強對程序的監控，以達到目標。兆領管理的嚴格在企業界是出名的，以至於個別員工因為無法適應而離職，但也正是這種嚴格的要求，使得兆領人的能力和管理觀念

得到一番歷練，同時也正因為有嚴格的管理，才使企業文化絕佳地成呈現出來。因此兆領的管理方式，儘管以現代角度而言是相當陳舊與落後的，但是以兆領的歷史而言，以兆領企業情況來看，卻是最為有效的。

### **(三)兆領的成功因素還得益於特定時期的企業聯盟，以及其主管卓越的領導才能和個人魅力**

#### **1. 來自各級政府的鼎力支持**

政府為企業的後勤支援力量，政府若是對企業橫加阻礙，則對企業的影響很大，其對企業的發展具有舉足輕重的地位。對兆領而言，無論是在在地地區的成長，還是在其他地區的擴張，政府的干預功能都非常明顯，很慶幸的是，以兆領的角度來看，這些良性干預基本上都是政府予以優惠措施，使兆領在創業發展產品的流程中，發展順利，而且在它的多角化與國際化的發展階段，得到政府的關注和支援，這使得兆領相對於別的一般企業，能將更多的精力和財力投入企業的營運發展中。

#### **2. 策略聯盟**

由於市場激烈競爭的衝擊，很多企業因經營不善而紛紛倒閉，或者只能勉強度日，因此迫切需要走出困境來尋求生存之路，而使這些企



業走出困境的一個捷徑，就是直接與優秀的企業策略聯盟，注入互補性的技術、管理和文化，從而在最短時間之內，擺脫困境，這已經成為一種共識。在此種形勢下，很多企業都紛紛主動上門，以優厚的條件請求與兆領結合成策略聯盟，範圍涉及各相關行業，這就使得兆領有了充分的篩選空間，每次在全方位地多方比較之後，基本上都能將那些硬體設備較好的企業作策略聯盟，而且成本都很低廉，因而能夠在最短時間達到最大的收益，兆領只需要投入技術和管理就可投入實際生產，在此種條件下，兆領就本著最大限度地改善資源配置，挖掘企業互補性的潛能，多方比較篩選了硬體較好的工廠投入生產，兆領以低成本甚至零成本與其他企業作策略聯盟的例子，使兆領大受其益。

而在這瞬息萬變，激烈競爭的環境，每一項產品都必須從外觀造型到機構設計，到開模成型，除了考慮使用機能外，同時也要考慮到製作難易度，成本…。因此策略聯盟是必需的，如此對顧客才能提供更好的服務品質，爭取到顧客。

### 3. 主管階層卓越的領導才能和較強的個人魅力

現代的市場競爭，在本質上是一種競爭性的經濟，而競爭實質上是高階管理人才的競爭，因此現代的市場競爭也是企業家的競爭，企業家及高階主管對企業的發展相當重要，有一個好的經理是一個企業生存

與發展的重要關鍵，因為我國大多數企業在制度安排構面存在著相當的限制，例如產權關係不清，內部與外部關係不順暢，經營機制落後，公司治理架構不完備，激勵機制與創新機制設計不健全等，使其缺乏靈活的制度保障，在此種情況下，企業經理的個人能力就決定一切，如果有一個能力高強，懂市場想做事的好經理，就有可能妥善處理各個關係，彌補制度構面的缺陷，在現行的情況下，尋找生存與發展空間，並開創新局，從而使企業大步發展，實證證實，凡是經營狀況好的企業都有一位好的經理，並有一支能力高超的管理團隊，這在兆領的發展中得到了充分的證實。

兆領以知識和管理創新，使兆領獲得了成功和非凡的發展，管理團隊喜好讀書與學習，對現代化知識的渴求與不斷的學習，使其善於將國外先進的理念，融會到公司的經營管理當中，因此在兆領的管理文化中，既有對我國傳統文化的傳承，即強調循序漸進與溫和保守的發展，也有以創新與創意作為企業文化和企業發展的焦點，同時以其獨特的市場洞察力，敏銳的市場敏感度和極強而有力的管理控制能力，將兆領引領至較為輝煌燦爛的年代。

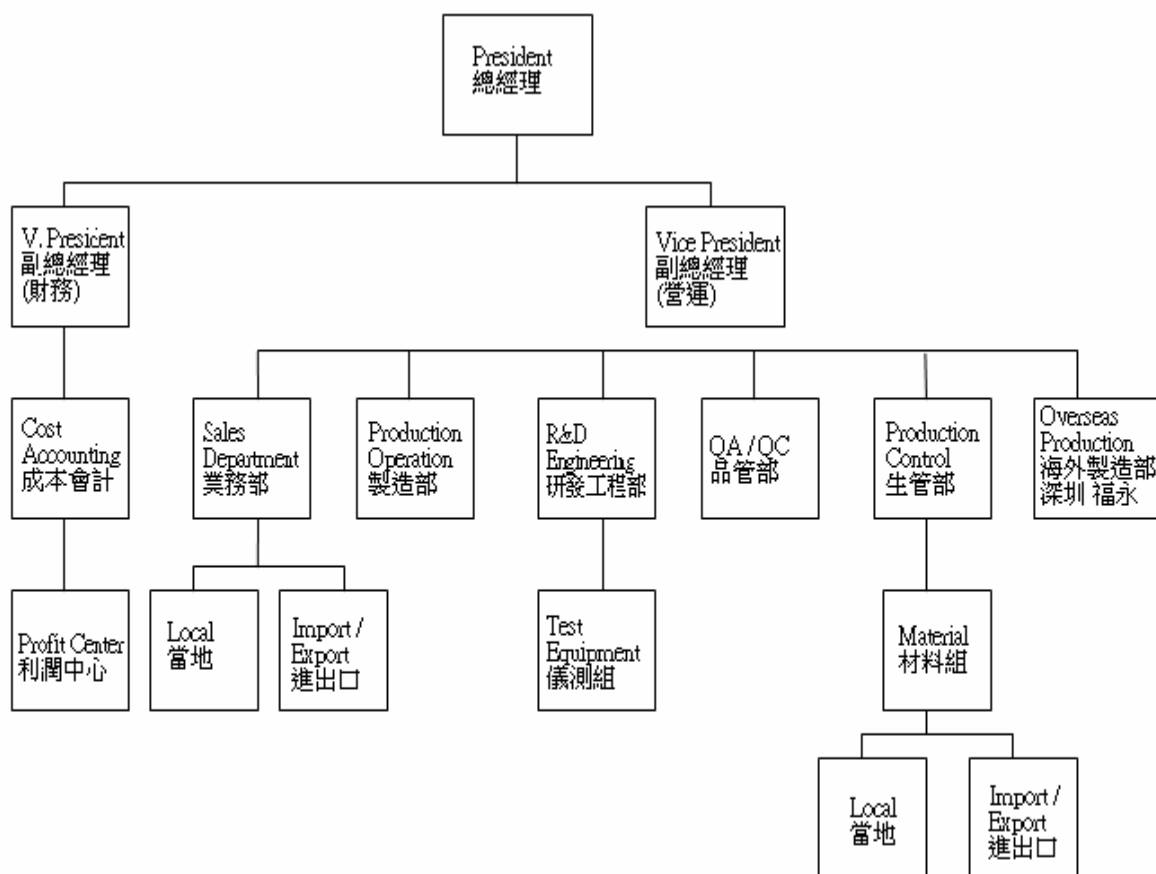
兆領具有堅定而獨特的經營策略，使消費者滿意度和忠誠度達到最大化，奉行以人才為導向的加值管理方式，具備持續而穩定的獲利能力，以及成功的應變管理能力。

#### (四) 隨著規模的不斷擴大，兆領的內部管理也需走向制度化和專業化

根據世界權威的統計顯示，大約有80%的企業壽命只有不到3年，10%的企業壽命只有8年，只有2%的企業壽命能達到40年以上，能否成為那個倖存的2% 就要看企業的功力，其中包括管理營運機制是否能順應時代的發展潮流，尤其在企業逐步達到頂峰時更是如此，對兆領來說以前的規模很小，所面對的競爭對手和承受的壓力也不大，因此它的整個營運機制偏重於我國的傳統方式，但是隨著規模的日益擴大，競爭的日益激烈，要想在市場中保住尖端的位置，持久地保持競爭優勢，就需求實行內部管理的徹底轉型，首先要從一種家族式的管理模式，轉變成一種專業化的管理方式，隨著企業規模的擴大，市場的風險變化莫測，競爭的日益加劇，企業的發展決策就不是以前那麼簡單了，如果走錯一步所帶來的損失將相當鉅大，因此兆領應從整個領導層面來執行高階領導管理風格的轉變，從以家族式的個人魅力轉移到以團隊合作的智慧為重點，在做決策時，從以個人的主觀經驗導向，轉移到以系統化的分析歸納為基礎而不是用從前的方法來領導企業，那樣就像小孩玩大車一樣，不僅力不從心而且很容易翻覆，其次未雨綢繆地切實規劃與協調，當企業的發展面臨瓶頸時，可能出現的資金、新產品、人才與資源的短缺問題，每家企業在做大之後，都不可避免地皆會遇到此種問題，資金不足以支撐新產品的研發，技術

力不夠，產品更新的速度下降，企業經營的規模雖然變大，但相關的人才供應卻跟不上，企業經營的地區雖然遍佈世界各地，但對各種資源的有效調配卻跟不上等等，因此兆領現在就應著手從企業的營運機制改革，順應發展，全盤考量，進行長遠的規劃，以免到時措手不及而成為企業發展的嚴重障礙。

### 兆領企業組織架構圖



圖二十一 兆領企業組織架構圖

(五) 兆領在今後的多元化的發展流程中，應注意產品的策略篩選問題

今後隨著規模的進一步擴大，兆領將會進入更多的業務或產品領域，因此在眾多的領域中，兆領就面臨了篩選的問題，篩選正確會使得兆領能充分利用現有的資源，對今後的發展大有益處，而篩選的不恰當甚至錯誤的話，就不僅會浪費資源更會成為前進的障礙，所以成長策略的制定就變得非常重要，因為它關係到今後企業的生存和發展，在制定此種策略時，首先應該對業務或產品詳加分析，即確定哪些業務或產品，最能使企業揚長避短，發揮競爭優勢，從而能最有效地掌握商機和佔領市場，達到改善業務或產品組合的目的，而擴張中的產品策略篩選又分為兩類：一類是新產品的開發及新行業的進入，另一類是對現有產品或行業做分類篩選。

### 1. 新產品的開發及新行業進入

這裏所謂的新產品業務，是從企業經營的全方位角度，來識別它是超出企業目前經營範圍，與現有產品業務有相當的關聯，或者毫無關聯的產品業務。企業要想發展壯大就必須不斷推出嶄新的產品，進入新領域，擴大自己的市場佔有率，在此，很重要的一個前提即是要篩選合宜的成長機會和產品類別，亦即篩選利於企業成長和發展的商機，以便與所確定的企業目標相配合，這是企業策略中的一個關鍵，因為如果沒有足以實現企業目標的商機，企業就不可能有所發展，而最初的錯誤選擇則常常會導致近乎災難的後果，因此如何正確地篩選

新產品與業務就顯地非常重要。

在這個篩選程序中應遵循下列標準：

(1)市場成功的條件：包括產品的潛在市場如何，產品的競爭程度及前景估計，企業能否獲得較高的利潤。

(2)企業內部條件：企業的人才與財物資源，企業的技術條件及管理水準是否適合生產此種產品。

(3)銷售條件：企業現有的銷售架構是否適合銷售此種產品。

(4)利潤收益：條件產品是否符合企業的行銷目標，其獲利水準如何，新產品對企業原有產品銷售的影響，在此階段主要是剔除那些明顯不適當的產品企劃。

在根據這些原則篩選確定之後，再做進一步的研發和市場開發工作，由此可見其中關鍵的因素是要篩選那些符合企業發展目標和長遠利益，並與企業資源相協調的產品。

我們以此種篩選原則來分析兆領的發展，2000年兆領取得了較好的市場業績，這與兆領強大的產品優勢息息相關，此外應用數位化的資訊技術，在當時還是相當先進，因此儘管兆領的價格要高於同期市場上的許多產品，但藉助於兆領的產品效應仍然贏得了一部分消費者的青睞。但是如果我們以上述的新產品擴張篩選標準，來分析這次產品領域的擴張，卻有值得進一步商榷的地方，此行業在經過幾十年的

快速發展之後，無論是產品還是市場都早已進入成熟期，到了2000年國際市場已趨於飽和，市場需求不旺而市場競爭又相當激烈，使產品的利潤很低，因此世界許多生產企業紛紛削減產能，在美國由於市場需求呈現負成長，而且價格急劇下滑。而價格降價大戰一波高過一波，企業的利潤也越來越少，那些競爭力較弱的企業招架不住，只有放棄市場佔有率，甚至倒閉，即使是實力雄厚的大企業所能佔據的市場佔有率也是極為有限。在短時期內，兆領會因為出色的產品效應贏得市場，但是客觀上在此領域，兆領無論是在生產的規模構面，還是在技術研發能力構面，都不如那些專業大廠，所以以上述新產品的篩選標準來分析潛在的市場，由於市場競爭相當激烈，企業需要投入大量的資金去加以支援，但其市場前景又很不樂觀，能給企業帶來的效益也很低，而兆領本身的資源仍然有限，而發展的任務又很繁重，有限的資源必須分散到數個領域中，本研究預計今後的兆領能夠制定系統化的正確產品發展策略，使此種產品發展策略能夠給兆領帶來盡可能大的利潤報酬率。

## 2. 企業E化

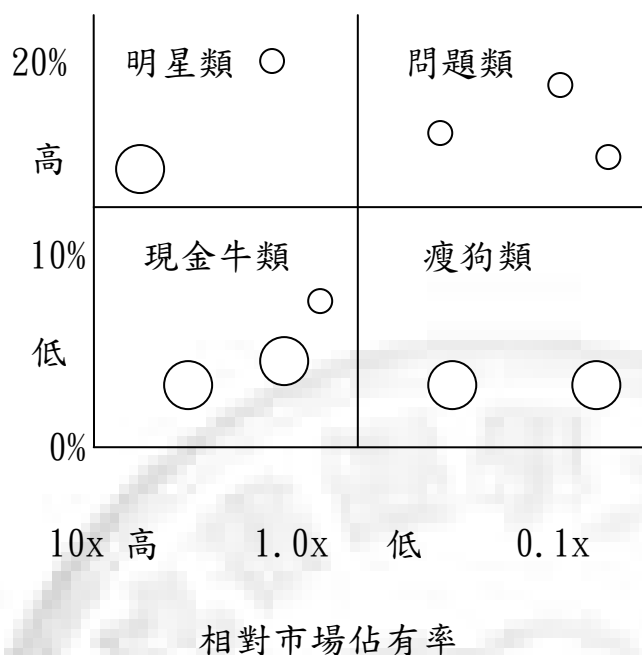
兆領要想做大，也應充分利用自身的資源優勢發展，利用資訊網路的優勢，支援傳統產業的進一步發展。與許多企業相比，兆領的最大優勢就是強大而完備的行銷系統，因此兆領充分利用和整合了它在原有

行業中積累的強大的市場資源，將原來已建立起來的銷售通路，經過改造，聚焦性地建立了新的銷售網路。

#### (六)對現有產品業務加以詳細分析，從而制定出產品投資組合

任何一個經營多項產品業務的企業，不論採用何種成長策略，其資金總是有限的，多項產品業務的成長機會，也會各不相同，有鑒於此，為了實現企業的目標，在制定企業策略時，就必須對各項產品業務詳加分析與評估，確認哪些應當發展，哪些應當維持，哪些應當縮減，哪些應當淘汰，並相應地做出投資，統一安排這一程序，就是有效地制定出產品的投資組合(Portfolio)，其目的是合理使用資金，確保投資效益。如何對業務或產品詳加分析和評估，目前現行的通用方法之一，為波士頓顧問公司法，波士頓顧問公司(Boston Consulting Group, BCG)是美國一家著名的管理顧問公司，該公司建議企業運用市場成長率與市場佔有率矩陣，對各業務單位加以評估，簡稱為BCG法，此方法利用兩階矩陣，共分4個策略決策區，參見圖二十二所示：





圖二十二 BCG 法

圖二十二之中的縱坐標表示市場成長率，即產品銷售的年成長速度以10%為分界線，分為高低兩個部分，圖中的橫坐標表示業務單位的市場佔有率，與最大競爭對手市場佔有率之比稱為相對市場佔有率，以1.0 為分界線，分為高低兩個部分，如果相對市場佔有率為0.1 則表示自己的市場佔有率為最大競爭對手市場佔有率的10% ，相對市場佔有率為10 ，則表示自己的市場佔有率為最大競爭對手市場佔有率的10倍。矩陣圖中每一個圓圈都代表一個業務單位，圓圈的大小表示該業務單位的銷售額佔企業總銷售額的比重，圓圈的位置表示該業務單位市場成長率和相對市場佔有率的情況，運用對上述矩陣圖的分

析，可以將所有業務單位分為下列4類：

**(1) 明星產品(Star)類：**

產品所居地位已相當優越，而且產品仍在成長階段，為市場成長率和相對市場佔有率都高的產品。此類業務單位，由於市場成長迅速，企業必須投入鉅資，以支援其發展，當其市場成長率降低時，這類業務單位，就由現金使用者變為現金提供者，即現金牛類。

**(2) 現金牛產品(Cash Cow)類：**

成熟產業中具有良好競爭優勢的產品，繼續投資的報酬率已經不高，因此它在整體中的角色是為其他更有潛力的兄弟產品提供資金，即市場成長率較低，相對市場佔有率較高的業務單位。這類單位能為此種產品提供較多的現金，可用來支援其他單位的生存與發展，所謂現金牛(cash cow)類似於我國俗稱的搖錢樹，這類單位的多少，是企業實力強弱的指標。

**(3) 問題產品(Problem Child)類：**

係指位於新興產業中的產品，雖然潛力很大，但尚無把握，即市場成長率較高，但相對市場佔有率較低的業務單位。這類單位屬於前途命運未卜，對這類單位大量投入，使之轉變為明星類，還是精簡合併，以至於斷然淘汰，管理者應慎重考量，並及時做出決策。

**(4) 瘦狗產品(Dog)類：**

產品的吸引力低而本產品在產業中地位也差，這種事業單位應考慮優先淘汰，或不再投入資源而進行收割即可，即市場成長率和相對市場佔有率都低的業務單位。這類單位有可能自給自足，也有可能虧損，但不可能成為大量現金的泉源，不應追加投入。由於絕大多數產品皆存在著市場生命週期，也由於企業行銷管理方式的不同，上述四類業務單位的位置，並非固定不變，而是隨著時間的推移而發生變化，多數業務單位，在初期都屬於問題類，如果經營成功，就會進入明星類，以後會逐漸進入現金牛類，最後進入瘦狗類。正因為如此，企業在制定策略時，就必須有效預測未來的市場變化，正確地規劃未來的矩陣，製定好產品投資組合的詳細規劃，可供篩選的企業投資策略有下列四種：

- (a) 發展策略:此種策略是要設法提昇市場佔有率，在必要時可放棄短期利潤，適用於明星類和問題類中，有希望轉為明星類的單位，對這類單位，應大量投入促進其成長。
- (b) 維持策略:此種策略在於保持現有的市場佔有率，適用於現金牛類的單位，其目的是使其繼續為企業提供大量的現金，可維持現狀。
- (c) 收縮策略:此種策略目的在於增加短期現金收入，而不理會其長期效果，它是一種短期行為，主要適用於現金牛類之中前景較為黯淡的單位，對瘦狗類和問題類單位也同樣適用。

(d) 放棄策略:此種策略就是變賣和處理某些業務單位，以便使企業資源轉移到那些營利的業務單位上，適用於給企業造成很大負擔，而又沒有發展前途的瘦狗類和問題類的業務單位。

兆領目前多元化發展地很快，所經營的產品也相當多，因此對現有產品的分類和投資重點的篩選，就極為重要。本研究以兆領的產品來加以分析。

兆領在其舊有產品領域取得了很好的成績，無論在技術構面、市場銷售構面都累積了相當多的經驗，此種舊有產品領域無疑屬於風險最小的，兆領採取同心圓之多元化經營，這樣有利於發揮兆領原有的設備技術優勢，易於成功，其實當時對兆領而言，這更是一個極好的商機，隨著整體經濟環境的漸趨好轉和人均收入水準的穩定提昇，市場前景非常看好，因此，此種產品屬於典型的問題類產品，即市場佔有率較低、銷售成長率較高的產品，如果發展策略篩選得當，會很快轉為明星類產品，為企業提供大量的利潤。

兆領在2000年因為策略聯盟而擁有了現成的硬體設施，因此有足夠的時間和技術優勢，來發展支援此種潛力巨大的產品，然而直至2005年兆領產品才開始在市場上突顯出來，開始打開市場，當時已有眾多的產品一起搶市場，其中不乏出色的對手，競爭開始變得激烈起來，這時兆領之所以能夠在市場上站穩腳步，並打響產品，相當程度

上，並不是它在技術與品質構面上有多大的優勢，而主要是因為它所提供的獨特差異化特色所致。

由於目前嬰兒潮之老齡化社會與貧富懸殊兩極分化之M型社會的形成，目前醫療器材相關新產品的開發與SPA用音響客戶的新產品開發，在我國乃至全世界，都仍然處於成長期，其屬於市場成長率與市場佔有率皆高的明星類產品，兆領就應該全力支援執行上述產品之發展策略，充分利用它良好的市場形象，大力開拓新興市場，有效提昇市場佔有率，促其成長，為企業利基的發展再創利多消息。

如前所述兆領隨著市場的變化，在不同的環境時空下，進入醫療相關器材的開發與SPA用音響產品之類高附加價值新明星產品市場，有多方面的原因，由於老舊的音響與通訊器材等產品在我國及國際市場上，均已進入成熟期市場，需求不旺，幾近飽和，因此以BCG法來分析此種低附加價值的陳舊產品是屬於典型的瘦狗類產品，即市場成長率和市場佔有率都較低的產品，所以即使是以此種陳舊產品起家的傳統產業，也應該適應市場變化，逐漸轉移經營重點與利基，不能冒然追加投入，現在不僅是國際大型的跨國公司，已逐漸減少產量或放棄此種老舊的低附加價值產品，就是我國的製造商也開始轉向其他新興產品領域的發展。

兆領的舊產品儘管最初是以原有的兆領產品優勢，在市場上迅速贏

得了一席之地，但是市場需求的大趨勢不能逆擋，兆領為後進者，要想保住相當的市場佔有率，只有付出更大的代價，投入更多的資金，而收效卻仍是未知數，因此對此種舊產品兆領應採取收縮策略，趁著目前在市場上仍有相當地位時，盡可能獲取利潤，但同時要逐漸減少投資，減少促銷費用等，將資金更多地用於在不同的環境時空下，隨著市場變化而發展的新產品和有發展前途的朝陽產業新產品之中。

今後隨著規模化和多元化發展的加快和擴大，兆領需要將有限的收入，投入到越來越多的業務領域中，而必須面臨越來越多的篩選工作。由於兆領一貫是以高品質、高價位的形象出現，因此它穩固地佔據了中高層消費的部分市場，這是兆領的光榮與驕傲。

所以兆領集團應根據市場的變化來篩選合宜的成長機會，適時調整產品線的發展策略，制定出產品最佳的投資組合(Portfolio)，對不同的產品業務執行或發展或維持或收縮或放棄的策略，系統化地分析評估各個產品業務的經營效益和成長機會，改善產品的投資組合，合理調配資源，以實現企業永續發展的終極目標。