

系 所 別	考 試 科 目	考 試 日 期	節 次
企業實務管理數位學習碩士在職專班	管理個案分析	100 年 6 月 25 日	1

(共二個個案，五個問題，每題 20 分，請依序回答)

個案一：

各位同學是否看過好萊塢電影「機械公敵」中，「Made In Taiwan」的 GIANT(捷安特)出現在 2035 年芝加哥街頭的景象，象徵 GIANT 所代表的高科技、高功能形象領先目前科技水準 30 年，亦證明了台灣企業對於提升產品價值、品質、甚至是建立品牌價值之努力已開始獲得國外市場之肯定。

巨大集團「GIANT」(捷安特)年年入選台灣十大國際品牌，2005 年品牌價值以 2.53 億美元，位居台灣第 7 大國際品牌，並是全球第一大自行車廠與自行車品牌，依據經濟日報(2005-4-21)的報導，巨大集團在 2004 年共生產了 570 萬輛自行車，營收超過 210 億元。分析巨大(捷安特)的成功之路，不外乎是對自有品牌的堅持、堅強的製造實力與積極的全球佈局、彈性的跨國策略、運動行銷策略與獨特的經營模式。

品牌之路

巨大在 1972 年成立後，連續虧損 4 年，當時創辦人劉金標有錢借到沒錢，還差點關門，直到第五年才取得美國第一大品牌 Schwinn 代工訂單，雙方合作漸入佳境，關係密切，以 Schwinn 的 OEM 訂單就佔巨大 75% 的產能。與當時大多數台灣代工廠商一樣，代工製造的利潤相當豐厚，加上深怕得罪客戶，因此當 1981 年巨大創設品牌「GIANT 捷安特」僅限於在台灣市場銷售。但是直到最大客戶 Schwinn 於 1986 年到中國大陸設廠，與香港自行車、深圳市政府合資成立中華自行車。而 Schwinn 抽單的結果對當時代工比重仍高的捷安特產生很大的打擊。而在此事件的衝擊下，劉金標先生決定加速對於自有品牌的塑造與經營。巨大集團總經理羅祥安回憶說「只有賣自己的品牌，才不用看人臉色」，所以從此巨大開始建構發展自有品牌資源與策略。

競爭優勢之根基：製造實力與全球佈局

雖然巨大的使命與目標為創立自有品牌 GIANT，但是不像現今國外大廠可以將製造、研發等活動完全外包給代工廠執行。巨大是以代工、製造起家，因此對於產品生產與開發能力之培養仍然相當地堅持，特別是過去對於美國 Schwinn 等大廠代工而培養的核心技術能力。因為對一個當時規模不大、自創品牌的台灣企業而言，掌控產品研發與生產能力才能逐漸累積對建立聲譽、了解市場趨勢與產品發展等核心能力，為自有品牌打下基礎。

然而建立自有品牌，就不能以「等在一個地方接單」為滿足，必須主動出擊，深入全球各市場建立行銷據點以了解各國消費者之需求。因此巨大於 1986 年開始設立第一家海外子公司於荷蘭。設在荷蘭之舉動除了避免與美國 Schwinn 公司正面較勁外，主要是巨大想要提升研發技術，而歐洲市場擁有對於自行車品質要求之最高標準(幾乎是用比賽用車的標準)。因此歐洲設立子公司對於巨大的研發、產品層級、生產品質絕對是一個嚴苛的挑戰，並且刺激巨大整個企業升級與附加價值之提升。此外，對於行銷而言，荷蘭是自行車使用率最高的國家，因此若巨大在荷蘭市場成功，贏得消費者之口碑，則 GIANT 的品牌就可以由荷蘭拓展至歐洲、再由歐洲拓展至全球市場。這就是 Porter 所謂在全球競爭最激烈的市場可以鍛鍊全

球最具競爭優勢能力之意義所在。而在 1997 年後，巨大開始在荷蘭建立生產據點，生產和行銷產品，而之後亦在法國、德國、英國和波蘭等地建立行銷子公司。此外巨大在 1987 年設立美國 GIANT 公司，成為北美第一個分部，之後在日本、加拿大、澳洲及中國大陸亦設立行銷據點。

跨國策略：全球品牌，當地深根

除了全球佈局，策略的擬定亦是多國籍企業的重點。巨大的策略以「全球品牌，當地深根」(global GIANT, local touch)為發展重點。例如在企業之價值鏈活動方面，巨大之台灣總部負責全球品牌形象管理、產品研發、財務管理、國際行銷等事務；各區分公司則要深入了解各地市場需求、掌握市場發展與銷售趨勢，以協助巨大行銷活動之擬定；在產品規劃方面，巨大以國際車種為主軸，但是亦有 30% 的車種是針對個別市場需求而設計(如在日本推出折疊式競賽車，荷蘭則有可攜帶帳篷、炊具，適合野外活動的特殊自行車)；在生產活動方面，根據台灣區自行車輸出業同業公會 2000 年的報導指出，巨大在全球共設有 4 個生產基地、6 大區域行銷公司，計有 48 個代理商和 1 萬多個行銷據點，行銷網深入 59 個國家；而在產品生產分工上，大陸廠生產中低價位的車種，荷蘭廠則生產歐洲車種，台灣廠則生產高附加價值的車種。台灣總部(100 個研發人員)進行新材料、新技術、新車種的研發，並開發出全球模組(global model)，而荷蘭、美國、大陸的研發中心則負責開發適合當地車種(local touch)，以進行聯合開發、分工製造。而對於產品創新，巨大亦積極整合全球各子公司之資源，成立「跨國研發組織委員會」，結合全球各地研發、行銷、製造部門的人員一起集思廣益、腦力激盪。此外，巨大在製造策略、產銷策略、投資策略及財務活動亦是由台灣營運總部規劃，協調巨大在全球各子公司所形成的資源網路，建構所謂 3S 策略(strategy, support, service)，因此可以說巨大的策略很有理論中「跨國策略」之模式，高度的全球整合與地區回應。

品牌到名牌之路：運動行銷

但光是全球佈局已不足強化巨大在品牌之競爭力。因為品牌必須「直接」面對消費者，所以如何打動消費者內心深層的感動才是品牌經營之重點。因此巨大透過贊助運動賽事，打響品牌名號和優質產品形象，每年以 5% 的營業額投入行銷，如千禧年雪梨、2004 年雅典奧運會等，都可以看到 GIANT 品牌優異表現；而自 2004 年起，巨大開始贊助德國一級車隊 T-Mobile(贊助金額約新台幣 1 億元)。而 T-Mobile 車隊初試啼聲就拿到 2004 年環法自由車大賽團體總冠軍，優異的成績絕對比任何廣告都有說服力。

經營模式：70%自有品牌、30%接單製造

許多國際知名大廠只專注於品牌的行銷與通路佈建，把製造活動外包給其他代工廠商以降低生產成本，全新打造自己的品牌價值。但巨大認為透過接單的方式更能了解消費者需求之趨勢與競爭者產品之水準，因此巨大雖然擁有自己的品牌，但是亦沒有放棄過去的代工模式，其接單生產的比例約佔總營收的三成左右。而巨大代工生產的廠商有美國第一大自行車品牌 TRACK 與第二大自行車品牌 Specialized 等大廠。此外，由巨大所贊助的 T-Mobile 車隊由於獲得環法自由車大賽團體總冠軍，也讓義大利國寶級自行車品牌 Colnago 看見巨大的能力，委託巨大為其代工生產。

競爭力的提升在於持續提升附加價值

雖然至今巨大已經成為全球最大的自行車品牌與製造商，但展望未來巨大更積極提升其品牌之競爭力與附加價值。在品牌方面，巨大期望 GIANT 可以由「品牌」走向「名牌」的目標，就是給予消費者具有「魅力」的產品，例如巨大一款限量 35 台的環法自行車就要價 30

萬台幣；此外，巨大為了更了解消費者，派員深入外國市場了解當地消費者之習慣，在資料庫之基礎上設計出 100% 符合當地使用之產品，大幅提升產品之附加價值。最後，面對大陸自行車廠的競爭，巨大亦不敢掉以輕心，除了在大陸積極佈建生產據點與通路之外，亦邀請台灣同業、零組件廠商共同組成「A-Team」，期望結合台灣廠商之能力，建構一條高附加價值的供應鏈體系，持續巨大與台灣自行車產業之競爭優勢。

問題：

1. 請以巨大自行車之個案說明「全球整合」與「地區回應」策略對於企業競爭力之影響與重要性。
2. 請以巨大自行車為例，說明其擁有多國籍企業資源之特質(核心資源與能力可能存在於子公司、善用外國的區位優勢與跨國價值鏈活動佈局與管理)之意義。

個案二：

麥肯錫這家企管顧問公司從不需要推銷自己，也未打過任何廣告，客戶就會自己找上門來求助，而且客戶絕大部分都是來自財星 100 大的著名企業和國內外的政府機關。這個世界一流的頂尖管理顧問公司，到底是怎麼做到的？

麥肯錫的使命？

1926 年，芝加哥大學 James McKinsey 教授創立了麥肯錫顧問公司。隨後，這家以他姓氏命名的會計及管理顧問公司便迅速發展起來。

在以後的 10 年裡，麥肯錫將公司理念傳遞給每一個合夥人和同事，並把各地的分支機構組織成一個緊密合作的整體，打破公司內的地域分割，強調所有的雇員不論其身在地，都是在為整個公司而工作；而每一位顧客，不論是哪一個分支機構對其提供服務，整個公司都必須對其負責；利潤則在全公司範圍內進行分配，而不是由各地的分支機構自負盈虧，以此來確保公司上下團結一致，增強公司的凝聚力。

到了 20 世紀 30 年代，麥肯錫已逐漸把自己的企業形象塑造成一個菁英薈萃的「企業醫生」，把麥肯錫的遠景規劃描繪成致力解決企業重大管理問題的顧問公司，聚集最優秀的年輕人，恪守嚴格的道德準則，以最高的專業水準和最卓越的技術，為客戶提供一流的服務，並不斷提高公司在產業中的地位。

七十多年來，麥肯錫的使命始終如一：在客戶高層主管面臨重大議題時，扮演其最可靠的顧問夥伴。目前為止，麥肯錫在全球 45 個國家中設有 85 家分公司，共有 7000 多名顧問協助客戶解決策略、營運、組織與科技等經營議題。在今日工商領袖最關切的各個主要產業與職能領域，麥肯錫均已累積了豐富的顧問經驗。

使命與其策略之間的關係

麥肯錫並不是一直都這麼順利發展的，在 70 年代也曾一度陷入困境，包括石油危機導至歐美各國經濟衰退進而使公司業務量急劇減少、客戶管理日益複雜，以及新興的競爭對手如波士頓顧問公司又不斷侵蝕其市場甚至挖角它的重要人才。

麥肯錫所面臨的劣勢逼迫它不得不採取一些改變。

首先麥肯錫在組織結構上做了一些調整，先以紐約的分支機構進行改革，試點成功之後再於全公司迅速推廣。主要的改革措施包括：分支機構除了保留原來的做法按地區別來設立，再針對客戶不同的行業來分類並規劃成事業部，以彌補麥肯錫在專業知識上的劣勢；按行業別劃分的部門涵蓋了日常消費品部門、工業品部門、銀行業和保險業等領域。這項改革措施

將公司原來解決顧客問題的方式改為產品/服務驅動模式，削弱了原來分區制下的當地分支機構與用戶之間的緊密關係，雖然一開始在公司內部遭到很多批評和反對，但是在公司領導者的堅決推動下，這種以行業為劃分基礎的事業部制度最後得以順利實施，並很快建立起各自的客戶基礎。

此外，公司也更加重視管理職能方面的專家。在管理職能方面，例如策略的制訂、組織的規劃設計以及政策的執行都需要靈活多樣的知識和經驗。麥肯錫公司特別加強這方面專家的培養，並在每個領域組成專門的專家團隊。麥肯錫把兩個重要的領域——戰略和組織——作為公司業務發展的戰略重點，分別任命了幾位該領域的專家負責其發展。

在人力資源方面，通常一個顧問師在麥肯錫中同一個職位的平均工作年限是2~3年，這與麥肯錫的一貫機制有關：如不升職就要離開，也就是說一個顧問師不可能在同一個職位做很多年，不向高處走的話就必須要離開公司。每6~7個加入公司的顧問師中大約會有1~2人最終成為董事，80%的人會在這一過程中離開，也只有這樣，才能將最優秀的人才留下；麥肯錫與國內外的很多大學都有緊密的聯繫，並只招收優秀的商學院畢業生。麥肯錫甚至跟學校一樣設有校友會，只要曾經是麥肯錫的一份子，不論現在是否仍在公司上班，每年都會收到校友通訊錄、參加校友聯誼會等活動，就算員工已經離職了，麥肯錫還是希望能與之保持聯繫。

經過一系列的改革與調整，麥肯錫公司終於在80年代初走出低谷，重新復興和繁榮。

核心競爭力隨著策略的不同而演變的過程

麥肯錫從1980年開始就體認到知識的學習與累積是顧問公司保持競爭優勢的重要原因，因此在企業內營造出一種平等競爭、激發創新的環境。例如，麥肯錫創辦了一份內部刊物，專門供那些擁有寶貴經驗卻又沒有時間和精力把這些經驗整理寫成正式論文或著作的專家們，把他們的思想火花簡單地描述出來並與同仁共享。這種不拘形式的做法降低了知識交流和傳播的門檻，使許多重要實用的新思想和新經驗能夠在短短一兩頁的摘要裡面保存下來，並用於傳播。在每一篇這樣的短文後面，都附有關於作者的詳細資訊，有興趣的讀者可以按圖索驥，找到可以請教的專家。

為了使上述資訊在公司內更加有效地交流和傳播，麥肯錫公司還建立了一個儲備經驗和知識的專門資料庫，用以保存在為用戶工作過程中積累起來的各種資訊資源，並委派全職的專業資訊管理技術人員對資料庫進行維護，確保庫中數據的更新；當顧問師需要從資料庫中尋找資訊時，由他們提供相應的檢索幫助，提高使用效率。

麥肯錫的核心理念是：知識的學習與累積必須成為公司的中心任務；知識的學習過程必須是持續不斷的，而不是與特定顧問項目相關的暫時性工作；不斷學習的過程必須由完善、嚴格的制度來保證和規範。公司把持續學習的任務作為制度以後，已逐漸深入人心，成為麥肯錫公司的一項優良傳統，提升公司的核心競爭力。

麥肯錫的某一個顧問師可能不是最優秀的，但這個團隊組合起來就是世界最強的，麥肯錫的競爭力在於其全球一體化與全球資源共享，這是別人偷不去也學不走的。

問題：

3. 麥肯錫的使命及價值觀是什麼？其使命及價值觀對它的策略造成何種影響？
4. 麥肯錫的核心競爭力是什麼？這種競爭力是如何培養出來的？為何其競爭力可以帶來優勢？
5. 麥肯錫的資源創造及強化過程是如何設計的？