

## 個案分析一 (佔 60 分)

### 頂新集團的大陸投資經驗

#### 壹、公司簡介

頂新集團前身為頂新製油廠，該公司是由該集團現任董事長魏應交先生的父親於1958年所創，初期從事工業用油、油脂及農藥業肥料之銷售與生產。1989年頂新與北京市農工商聯合總公司合資成立「北京頂好製油有限公司」，主要生產烹調用油，頂新首度踏入大陸市場。

1990年頂新集團和濟南油脂公司合資成立「濟南頂利油脂公司」，生產蛋捲。1991年該集團決定打入中國方便麵（即台灣所稱的速食麵）市場，於是獨資成立「天津頂益公司」，並於1992年7月投產。初時只有一條生產線，但迅速增至兩條。這時並不叫康師傅，而叫頂龍。康師傅方便麵於同年年底推出，因需求太大乃在1993年另建新廠，並將生產線由兩條擴充為九條；在此同時專門生產調味料之調理廠亦在天津經濟開發區成立。

1994年頂新集團設立廣州頂益和杭州頂益，兩公司現都各有兩千多名雇員。隔年頂新集團又成立重慶頂益、瀋陽頂益及武漢頂益；另外在開曼群島成立頂正控股（頂新集團佔51%），全資擁有從事製造及銷售印刷包裝物料的頂正公司；以及在開曼群島成立頂益控股和頂新控股。同年頂新控股成立天津頂園、瀋陽頂園及廣州頂園製造及銷售米果，並將這三家公司轉讓給頂新集團。頂益控股則在同年在香港正式上市。除此之外，頂新集團又成立獨資的天津頂好公司，生產及銷售食用油及油脂；並買下生產銷售脫水蔬菜的頂芳公司。

1998年頂新集團開始跨足流通業。第一家量販店上海德克士(DICOS)，同年九月開始營運。同年頂新集團取得味全公司之經營權，並開始涉足飲料業及糕餅業。而為了統籌資源應用，頂新集團計劃九九年在廣州開始試行區域經營，並視情況在西元2001年全面實施區域經營。未來幾年頂新之計劃是，分別投入及發展流通貿易、房產營建、金融投資及高科技業；但這些食品業以外的行業，除流通業外，頂新集團將以控股公司的名義投資而不實際經營。

#### 貳、康師傅方便麵崛起的過程

頂新集團很早就在大陸投資，但經營一直不是很順利，直到碰到一個好機會。時值六四天安門事件，世界各國在大陸投資的公司都撤資，頂新不是不想跑，而是跑跟不跑並無差別，因為投資額已剩不多。所以並不是如坊間或是媒體所講的，他們有明確的事業規劃。在當時很多的工商企業都不敢留在大陸，頂新接受了當地一些優惠，如內貿權等，所以留下來了。

在產品方面，頂新並非一開始就知道康師傅方便麵是可以投資的產品，而是因為很多台商對速食麵有需求。當時大陸也有速食麵的生產工廠，但它們的產品質感不是那麼好，台商主要仍吃由台灣運過去的速食麵，所以頂新認為在大陸投資方便麵或許是有機會的。於是頂新當機立斷決定投入方便麵的生產。由於在這一方面都完全不懂，因此他們更小心翼翼經營。

就因為他們本來不懂，所以才能拋開那些如統一這種大廠的研發思考模式。他們做很多的研究發展，或者是試吃大會，以了解他們的產品是不是符合大陸顧客所需要的。另外，因為資金已不夠，不管是股東或所有的從業人員，都有不成功便成仁的決心，奮力一搏。

頂新集團在大陸成功的另一個契機是人民幣大幅的貶值。當時中國大陸開始改革開放，

非常需要外匯來採購各種國外的生產設備，所以嚴格管制外匯流出。另外，在共產主義計劃經濟的前提之下，價格不是由市場決定，而是由政府決定，很多產品是用補貼的，以多補少。在這種狀況之下，人民幣有兩種，一種是老百姓要的，一種是給非當地、非中國人所使用的外匯券。後來因為大陸對外貿易大增，吸收大量的外資，外匯也慢慢的增加了。為了對外競爭，帶動了人民幣大幅貶值。

當時因為台灣生產的方便麵的質感很好，加上印上“台灣產品”，大陸人民非常景仰，所以大陸進口了許多台灣生產的速食麵，但貶值之後，台灣產品的價格便大幅上升。而當地的速食麵雖然便宜，但品質不好，所以頂新那些經過市場考驗發展出來的產品，除了符合大眾所需要外，跟台灣的產品比較起來的話，還有過之而無不及。加上價格遠低於台灣進口貨，在有比價空間及品質特出的情況下，很快地就造成產品暢銷。

### 參、頂新的經營理念

除了方便麵之外，在食品方面頂新也開拓了糕餅業及飲料事業。另外，頂新雖是製造業起家，不過早就規劃要邁入流通業。他們於 1998 年九月在上海開了第一家量販店名叫德克士(DICOS)，並且稍有獲利。而獲利的部份就拿出來設立一家行銷公司，由該公司負責在大陸設立行銷據點，大陸內陸的行銷及販售活動。頂新集團的產品不但推展到邊疆，而且還到中亞、俄羅斯甚至到金三角。目前頂新在大陸的行銷據點有二千四百多點，並積極地在建立自己的直營行銷據點。

頂新最令人訝異的是，挾其在大陸打下的名氣以及利潤，加上頂益控股在香港成功上市所獲得的資金入主味全。而除了上述的這些計劃投資(食品、飲料及流通業)外，頂新也鎖定其它 24 個行業作為未來發展努力的方向，包括老本行的油脂業、電子業、銀行等，並以策略聯盟的方式進入。

### 肆、對味全的整合與再造

「公元 2000 年完成多角化、規模化、綜效化、國際化之綜合性企業集團」，短短的一行字，說明了頂新集團的願景，也包含了無限的理想與計畫。他們喊出「頂新人、中國情、國際觀」的口號，目的是建立如雀巢公司在全世界食品市場占有一席之地之食品大廠。

若是如此，頂新集團入主味全的目的便不會只想在台灣股市借殼上市或掏空公司資產的大賺一筆，而是利用台灣企業的資源共同開拓大陸市場進而與國際一流之食品大廠競爭。

頂新擬以味全為中心的世界級食品大集團的構思，將結合頂新在大陸經營的 KNOW-HOW、市場知名度、政商關係等資源，與味全在大陸開展新項目，例如，味全在大陸已擁有醬油、味精與乳品等的生產線，且又屬頂新的中下游，兩者進行食品系統的垂直整合，不僅可以趁機擴大市場，又可以節省集團的營運成本。

既然頂新將以味全為主體，對於習慣保守經營的老味全勢必好好整頓。頂新入主味全之後，董事長魏應行馬上召開一級主管會議，檢討過去的弊病與提出新的方針。在幾經討論之後，認為味全過去的弊病在於：

1. 決策多頭馬車，效率差。
2. 組織老化，制度僵化。
3. 事權不一，各自為政。
4. 管理偏重防弊，激勵措施不足。

而針對以上弊病，新團隊也有因應的解決之道：

1. 在管理的變革為，採取一元化領導、積極開創、勇於任事、團隊運作、相互支援、建立經營事業部責任利潤共享制。
2. 在營運上的改革則為精進本業、加強流通、活化資產、與邁向國際化。
3. 在人事上不同於一般的購併案所產生的大裁員，除了少數的裁員之外，反而加基層員工薪資 5% 並增設獎金制度，以減少頂新入主味全所帶來的衝擊。

#### 伍、結論

近年來，大陸內銷市場競爭非常激烈，企業競相以取得通路為目標，頂新在這方面碰到極大的挑戰。尤其是一般人對頂新的成功仍有“運氣好”的暴發戶印象，對其在爭取資金及擴充版圖上有很大的障礙。加上政府及銀行界對其是否有中資介入頗俱戒心；因此如何突破大眾對其負面的看法是當務之急。

此外，頂新目前在大陸的最大勁敵是統一企業。統一為了有效管理大陸廣大的市場，在行銷及生產上能專司其職，於 1992 年 9 月進行組織改組，增設「大陸事業群」，其下設大陸投資開發部和大陸貿易部，主要目的是因應大陸投資事業的急速拓展，在拓展大陸事業的同時亦必須配合建立正統制度、整合各事業群間的溝通管道，培養管理、技術、財務、國際貿易等專才，以為進軍大陸展開週詳佈局。大陸投資開發部負責在大陸投資設廠談判事宜、尋求合作對象及日後工廠的營運督導及支援大陸貿易部；大陸貿易部負責統一企業的產品銷往大陸市場的業務。至目前為止，統一企業在大陸直接參與投產的工廠共 19 個，包括農畜牧產品、飼料、油脂、食品製造等。因此，未來頂新和統一之大陸事業經營將邁向新里程。

(本個案取材自民國 88 年第二屆企業國際化個案研討會，楊明壁等人的「康師傅的大陸投資經驗」及譚大純等人的「台資企業衣錦還鄉—頂新國際集團」)

#### 陸、討論問題

1. 你認為頂新集團有今天的局面最主要的成功因素為何？
2. 有某位學者談到，因為統一是頂新集團在大陸最大的競爭對手，所以頂新為了分散統一在大陸的發展力量，減輕對頂新的威脅乃介入味全；就是所謂的「圍魏救趙」，你同意嗎？而頂新/味全 集團是否和統一合作對頂新最有利？
3. 頂新和統一在大陸的發展過程有什麼異同？
4. 頂新在大陸發展流通業，你認為和外商合資是否會比自己來好？
5. 你對於頂新集團未來準備投入房地產、金融業的看法如何？其是否有策略性的考量？
6. 頂新的版圖擴充很快，請分析其未來最可能遭遇之問題為何？如何克服？

## 個案分析二：(佔40分)

For most of the last fifteen years, the U.S. airline industry has been one of the least attractive to be in. Following the 1978 deregulation of the industry, twenty-nine new airlines entered the industry between 1978 and 1993. This rapid increase in airline carrying capacity led to a situation of overcapacity. As more and more airlines chased passengers, fares were driven down to levels barely sufficient to maintain the profitability of U.S. airlines. Indeed, twice since 1978 the industry has been engulfed in an intense price war—first in the

### Southwest Airlines

1981–1983 period and then again in the 1990–1993 period. So intense did the competition become during these two periods that in 1982 the whole industry lost \$700 million, while in the 1990–1992 period the industry lost a staggering \$7.1 billion, more than had been made during the previous fifty-year history of the industry!

Despite the obviously hostile nature of this industry, one company, Southwest Airlines, has not only been consistently profitable but also has seen its performance

improve during years when its competitors were wallowing in red ink. Southwest is a regional airline with a major presence in Texas. In 1992, when every major U.S. airline except Southwest lost money, Southwest actually reported a sharp jump in its net profit to \$105.5 million on revenues of \$1.68 billion, up from \$26.9 million on revenues of \$1.31 billion in 1991.

Southwest is profitable because of two factors: its low costs and the loyalty of its customers. Its low costs come from a number of sources. Southwest offers a no-frills approach to customer service. No meals are served on board, and there are no first-class seats. Southwest does not subscribe to the big reservation computers used by travel agents because it deems the booking fees too costly. The airline flies only one type of aircraft, the fuel-efficient Boeing 737, which keeps training and maintenance costs down. Last but not least, the airline has a very productive work force. Southwest employees say that they are willing to work hard because they feel appreciated by the top management. The CEO, Herb Kelleher, has been known to help flight attendants serve drinks and help maintenance engineers service planes. As one flight attendant put it, the airline's employees work hard because "you don't want to let Herb down." In addition, Southwest operates a generous stock option plan that extends to all employees. As a result, about 10 percent of the airline's stock is owned by its employees, which gives them an additional incentive to work hard.

Southwest's customer loyalty also comes from a number of sources. Due to its low cost structure, Southwest can offer its customers low prices, which builds loyalty. Southwest also has a reputation for being the most reliable carrier in the industry. It has the quickest turn-around time in the industry (it takes a Southwest ground crew just fifteen minutes to turn around an incoming aircraft and prepare it for departure), which helps keep flights on time. The company also has a well-earned reputation for listening to its customers. For example, when five Texas' medical students who commuted weekly to an out-of-state medical school complained that the flight got them to class fifteen minutes late, Southwest moved the departure time up fifteen minutes. In addition, Southwest's focused route structure (it serves just fifteen states, mostly in the South) has helped it build a substantial regional presence and avoid some of the cutthroat competition that the nationwide airlines have had to grapple with.<sup>40</sup>

#### Case Discussion Questions

1. What does the success of Southwest Airlines tell you about the relative importance of industry- and company-specific factors in explaining a company's performance?
2. What is the basis of Southwest's competitive advantage? How might it lose that advantage?