

國立政治大學企業管理學系碩士班

碩士學位論文

從企業能力連貫性觀點探討策略性降低企業
營運成本之觀念模式



指導教授：管康彥博士

研究生：張慶文

中國民國一〇一年六月

致謝辭

真的很榮幸自己在 2010 年考進國立政治大學企業管理研究所，這裡有台灣最好的商學院和優秀的老師。能夠在這裡與一群互相合作同學們一起學習，並且豐富我在商學院的這兩年，真的很感謝這一切。其中，帶給我啟發最多的是我的指導教授：管康彥老師，老師不僅學富五車，對於企業經營及企業組織的改變，都有獨到的一套見解；老師有豐富的人脈資源，每年總會帶學生前往日本參訪經營卓越的企業，並在參訪之餘帶著學生享受各大名湯及美饌，不僅讓學生充分在這些日本卓越企業的參訪過程中學習，也更進一步帶領學生深入瞭解日本這個國度；老師具備高標準的學術研究性格與幽默風趣的生活態度。在學術研究上，對學生的要求不苟且；在日常生活中，經常逗的大家哄堂大笑；老師有絕佳的文學造詣，總能將企業的經營價值與企業管理哲學，透過文字的描述，將兩者提升到一種昇華的境界。在老師的指導之下，雖然進行論文研究及撰寫的過程是煎熬的，卻也感到非常幸運，讓我能求學與做人的路途上，有這位亦師亦友的智者陪伴。

另外，感謝與我一同奮鬥的同門師兄妹們，暘旒、享慧、花花、諺安與啟宇，有了這群夥伴的互相鼓勵，分享彼此研究的資訊與資源，讓我在論文撰寫的這段時間，有許多支持的力量，而我想對所有政大企研47 屆的同學說，決定重新拾起書本，轉換人生跑道的決定是值得的、是正確的、是不會讓我後悔的。

最後，要非常感謝一路上支持我做出人生當中重大決定的朋友們，謝謝你們過去以來對我的支持與包容。雖然學習之路永遠不會結束，但希望這兩年來累積的一些小小成就和成果，能夠在未來帶給所有的夥伴一個美好生活，讓我們一起邁向人生的下一個階段，並且像在政大求學的時候一樣，相互鼓勵的走下去。我愛政大企研47屆的你們！

張慶文 謹識

於政大企業管理研究所 碩士班

民國一〇一年六月

摘要

企業為了在競爭激烈的經營環境中生存，如何不斷地讓產品與服務差異化，或是持續降低成本，就成了每一個企業的高階經理人必須面對而且思考的經營課題。但是，要如何持續性的降低成本，要降低那些方面的成本，對於企業的高階經理人而言，卻始終找不到一個策略思考的起點。若就過去傳統降低成本的思維，是以成本的角度來思考問題，用更便宜的原料、更廉價的勞工或者是減少一些服務上或製造上的流程，使得直接原料或直接勞工的成本下降，但是這並不是一個能夠持續系解成成本問題的好方法。本研究針對現代企業降低成本的方式，選擇日本的日立集團及台灣的鴻海科技集團，兩家分別在社會創新事業及電子零件代工產業經營相當卓越的企業作為個案，來探討如何以企業能力連貫性，進行策略性降低企業營運成本模式。

由文獻及個案的探索，本研究運用文獻所提供的矩陣，以「企業能力連貫性的程度」與「財務績效表現的程度」作為兩個構面，將企業策略性降低企業營運成本可以操作的決策分成六個構面，分別為「Improve performance and sell」、「Sell or manage for cash」、「Leverage capabilities more effectively or sell」、「Use capabilities to build scale」、「Fix and create “right to win”」與「Grow and expand」。不論企業處在哪一個構面，都必須不斷調整企業能力組合的體系，使這個能力體系具有連貫性，朝向高能力連貫性與高財務績效表現的目標前進，也就是朝著矩陣當中「Grow and expand」的構面移動。

經營環境隨著市場的全球化與科技的創新不斷地在改變，企業的能力也必須因應經營環境的改變有所調整。降低成本絕對不是短期解決企業經營問題的良方，而是要透過企業能力的組合，得到一個具有連貫性的能力體系，才能為企業持續性的降低企業營運成本。策略性降低企業營運成本，不只要解決企業的成本問題，而是要使企業的營運成本具有競爭優勢，所以是相當值得業界與學界深思與探討。

關鍵字：降低成本、企業能力、能力連貫性、策略性

目次

第壹章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	5
第三節 研究方法.....	6
第四節 研究限制.....	8
第貳章 文獻探討.....	10
第一節 降低成本.....	10
第二節 企業的能力.....	14
第三節 企業能力的連貫性.....	18
第四節 以企業能力驅動策略性降低成本模式.....	21
第參章 株式會社日立製作所.....	36
第一節 個案公司背景描述.....	36
第二節 個案公司經營現況.....	40
第三節 個案公司降低成本的方法.....	51
第肆章 鴻海科技集團.....	59
第一節 個案公司背景描述.....	59
第二節 個案公司經營現況.....	68
第三節 個案公司降低成本的方法.....	74
第伍章 結論與建議.....	79
第一節 研究結論.....	79
第二節 管理意涵.....	81
第三節 後續研究建議.....	83
參考文獻.....	84

圖目錄

圖 2-1	The cost challenge.....	11
圖 2-2	Cost reduction and revenue growth priorities	13
圖 2-3	A guiding matrix portfolio decision	22
圖 2-4	The value of capability coherence in one industry	23
圖 2-5	The capabilities-driven cost-cutting process.....	26
圖 3-1	日立集團組織圖.....	37
圖 3-2	2012 Mid-term Management Plan	41
圖 3-3	日立集團社會創新事業架構.....	42
圖 3-4	關鍵原料及設備支援系統架構圖.....	43
圖 3-5	日立智能計畫專案團隊結構圖.....	52
圖 3-6	日立智能改造計畫成本改革方案.....	53
圖 3-7	日立集團整合全球價值鏈.....	54
圖 3-8	日立集團各項成本佔比.....	56
圖 4-1	鴻海公司組織圖.....	62
圖 4-2	鴻海科技集團 eCMMS 模式.....	67

表目錄

表 4-1 鴻海研發人員學歷組成表.....	64
表 4-2 近五年鴻海集團投入研發的金額及營收的佔比.....	64
表 4-3 鴻海科技集團研發成果.....	66



第壹章 緒論

第一節 研究背景與動機

面對競爭激烈的商業環境，每一個企業的經營者都在思考該如何在能讓自己的企業能夠利潤極大化。要使得利潤極大化，首先想到的就是如何讓自己的經營成本降低？如何讓商品或服務產生差異化？然而降低成本這件事，就成了經營者時時刻刻思考的重要問題。到底哪些費用可以降低？那些費用可以刪減？那些費用可以保留？其實對經營者來說，這不是一件容易的事。因為每一個經營者都沒有十足的把握，對於自己所做的降低成本的決策是正確的(Mainardi, 2009)。麥肯錫顧問公司曾經對全球三百多家企業的經理人做過調查，多數經理人都認為降低成本對企業獲利最大化的確是一個有效的方法，但是沒有幾個經理人對於降低成本或刪減成本這件事有很高的信心 (Nimocks, Rosiello, and Wright, 2005)。尤其是在經濟衰退的時候，有效的控制成本甚至降低成本，更是可以讓公司能夠度過難關的好方法。對於大多數企業的經營者來說，雖然知道持續性的降低成本對於企業本身的獲利是一件重要的事情，但是該從哪裡著手，甚至到底該如何做？卻往往都是躊躇不前，舉棋不定，甚至一籌莫展。不然，大多數的企業的經理人就是選擇一次性地大刀闊斧式的刪減成本，但是這些企業的經理人知道一次性的刪減成本，並不是一個完全正確的做法，但是為了及時反應環境的變遷，他們必須迅速地採取行動，所以也只能選擇這樣的方式(Dolan and Murray, 2010)。

企業都希望能夠透過有效率的刪減或降低成本來渡過危機甚至獲得成長，雖然有些企業高層管理人員卻沒有自信能夠持續不斷有效做刪減成本的任務，但是有些企業則透過策略性降低成本來規劃來長期的競爭優勢(Dolan and Murray, 2010)。根據麥肯錫顧問公司所做的一次調查，部分企業的高層管理人員表示：企業自從 2008 年 9 月經濟衰退以來，在整體成本已經做了一次重要且有效的刪減。雖然成本控制仍然是企業治理的高度

優先事項，但是受訪者對於持續性的降低成本和企業在未來有幾分信心能充分準備去應付更大的成本挑戰，都深深感到擔憂。以上這些結果，是來自全世界各地的業務及高層管理人員的調查。麥肯錫顧問公司詢問這些受訪者關於組織最近採取降低成本行動的範圍、支持行動的戰略動機以及管理高層對於成功的持續性降低成本的看法。同時，也詢問了這些受訪者在未來的一年裡確認企業在成本結構上所面臨最重要的風險，並且評估本身在準備管理這些風險的信心水準。調查結果反映了企業對於短期環境風險的不確定性深深感到憂慮，但是受訪者同時也表明，企業在做重要的降低成本策略，它們希望就由建構組織本身的效率和能力，來增加自己長期面對環境挑戰的能力。

另外，就是一連串發生在企業經營的事件值得我們去探討，第一個是關於興新國家的崛起。這些過去長期因為國家政治或政策等因素，導致於對外資訊封閉，民生物資缺乏。隨著時代的改變，這些地區開始和外界有了接觸。由於這些新興國家人口眾多，開發較晚，所以被視為是一個潛力極大的市場。而身處在這些新興國家的人民和其他已開發或開發中國家的人民一樣，都有著對生活物資和物質的需求，但是由於所得比不上已開發國家或開發中國家，所以在購買行為上產生極大的限制(Ichii, Hattori and Michael, 2012)。對於收入所得相對較低的新興國家消費者而言，他們對於生活物資和消費品的購買行為和其他已開發或開發中國家的消費者有著非常不一樣的想法。對於新興國家的這群低所得消費族群而言，他們總是會將每一分錢花在刀口上，他們希望用最便宜的價格來購買到在功能上符合他們需求的產品。由於新興國家有眾多的人口和未被滿足的消費需求，所以對於已開發國家和開發中國家的企業來說，新興國家有著很大的潛在機會，這也刺激著世界上所有的製造商絞盡腦汁，想盡辦法希望降低成本，推出讓這些新興國家人民的所得能夠負擔的新產品(Rangan, Chu and Petkoski, 2011)。

接著是日本的日立集團於2012年三月，位在廣州負責生產製造硬碟的日立儲存事業子公司，爆發了一場將近三千人規模的罷工事件。其主要原因是，日立集團近幾年來發

展社會創新事業，並且逐漸退出非核心事業。所以在 2012 年宣布，日立集團將退出電視製造市場，接著將硬碟事業出售給美資西部數據公司，因而造成位在廣州生產基地的員工發動大規模的罷工運動。在日立集團硬碟事業部工作的大陸員工擔心多年來在日立集團工作的年資將歸零計算，並且在日立集團工作的工資將從目前每月 4500 元人民幣，下降到每月 3000 元人民幣。一連串無預警且無勞方參與的併購案，讓勞方的不滿轉而進行大規模的罷工抗議運動(康彰榮，2012)。對於日立集團而言，退出電視製造市場及出售硬碟事業部，其主要的原因就是希望透過整併旗下的事業，達到降低成本的效果。然而這樣的舉措，到底對日立集團本身有多大的效益，是接下本研究要去探討的議題。

再者為鴻海富士康集團的董事長郭台銘先生於日前公開表示：九十七萬的生產大軍實在是難以有效管理。再加上大陸地區的勞工工資水準不斷攀升，環境保護意識不斷的抬頭，缺工問題無法得到有效解決，代工模式的經營毛利依舊偏低，而且面對同業搶單的競爭又不可有半點的鬆懈，基於以上的原因，鴻海富士康集團將自 2015 年起，逐步打造以機器人代替勞工的全自動化無人工廠，希望能將九十七萬生產大軍降低至六十萬，甚至是低於六十萬(李潮文，2010)，藉此降低企業營運的成本。

最後是美國航空業界，2012 年最大的一件新聞，達美航空有意買下位於美國賓州的一座煉油廠。由於飛機燃油成本飆漲，美國達美航空公司直接買下一座煉油廠，希望削減 3 億美元的燃油費用。達美航空表示，將以 1 億 5000 萬美元向康菲石油收購位於賓州崔納的煉油廠。對包括達美航空在內的大多數航空業者而言，燃油費用是最龐大且變動最大的開銷。根據美國運輸統計局的數據顯示，美國航空業者去年一年平均燃油支出為每加侖 2.86 美元，高於 2007 年的 2.09 美元。達美航空去年消耗 39 億加侖燃油，燃油開銷高達 118 億美元，占營運總成本的 36%。為了抵抗燃油價格的攀漲，航空業者無不設法購買更省油的飛機，並嘗試不同煉油廠的燃油，但這些方法都不能立即收到成效。航空業者更新整個機隊可能需要長達十年時間，此外生質燃料目前還不符合經濟效益，所

以也很難降低燃油成本。達美航空執行長安德森（Richard Anderson）表示，與採購新飛機相比，這個投資規模不算龐大。燃油費用過去十年來是航空業最龐大的開銷，燃油支出甚至高過人事成本。儘管如此，從未有航空業者為了節省燃油開銷，進一步把煉油廠買下來。煉油業對景氣循環很敏感，康菲石油及其他石油業界巨擘因為煉油廠獲利情況欠佳，設法分拆或關閉煉油廠以退出煉油業。煉油廠高額購買原油，對於位在美國東岸的煉油廠來說，進口原油的成本相對更高。因為原油價格攀升，達美航空現在得支付較高燃油成本。達美航空若擁有煉油廠，雖然還是必須面對生產飛機燃油所需原油的價格攀漲問題，但是對長期而言，能夠擁有對必要資源的控制權，無疑對於企業降低成本來說是明顯而有效的方法（于若倩，2012）。

根據麥肯錫顧問公司對全球企業高階經理人的調查、新興市場的崛起、日立出售硬碟事業部、鴻海科技集團打造無人工廠和美國達美航空併購賓州煉油廠，一連串企業經營上的實務，我們不難發現，追求低成本以提高獲利，確實是企業高階經理人每天都在思考的問題。但是該從企業組織的哪些面向來著手降低成本？的確讓大部份的企業經理人摸不著一個正確的頭緒。

企業經營會產生成本的來源很多，從研發、生產到銷售，都會產生大大小小的經營成本，但是只要講到削減成本，往往都會想到從精簡人力成本開始，例如：企業裁員、員工減薪、放無薪假等等。但是，真的只有在人事費用上做精簡，才能達到降低成本增加企業競爭力的目的嗎？企業的經營者或是專業的經理人每天都在思考，到底要保留哪部分的預算？要刪減哪部分的支出？真的有做到保留該保留的部分，削減那些它們認為目前不需要的部分嗎？應該有一個更具體的策略思維，讓削減成本成為也成為企業策略的一部分。應該用一個更整體的策略思考模式，使得降低成本也能成為建構企業組織競爭優勢的一個部份，而不是為了降低經營成本而降低成本，最後傷害企業自己的經營獲利能力。故本研究就是要從企業能力連貫性觀點探討策略性降低企業營運成本之觀念模

式，藉此達成降低企業營運成本並且提升企業成本的競爭力。

第二節 研究目的與問題

就如同前一節所述，企業在過去十年當中，面臨到接二連三的挑戰。企業的經營者在這段時間，無時不刻不在思考如何能夠再次降低成本，創造獲利。但是往往都是只專注於降低某一個層面的經營成本，例如：企業裁員，降低人事成本、減少行銷活動，降低行銷成本、調整產能，節省生產成本、減少相關研發活動，降低研發成本、調整財務結構，降低財務支出成本。然而，這些削減成本的舉動，只能暫時性解決短期的經營成本問題。對企業長期經營而言，問題依然存在，而且也不斷的損耗企業本身的核心能力與競爭力(Nimocks, Rosiello, and Wright, 2005)。看到一連串企業因應動態經營環境下面對降低成本問題的一籌莫展，本研究要探討的問題如下：

- 一、面對現代經營環境的快速變遷，企業在考慮降低成本或刪減成本的問題時，都採取一個甚麼樣的模式來進行？
- 二、企業如何以企業本身的核心能力來建構一個持續性降低成本或刪減成本的策略，讓企業在經濟景氣蕭條的時候依然能夠穩健成長，並且在經濟景氣繁榮的時候能夠具有成本優勢，並且迅速向外擴張？

本研究的目的是，就是協助企業的經營者，確認企業本身的核心能力，藉由企業的核心能力發展降低成本的策略，為企業打造一個具有成本優勢的競爭能力。運用策略性降低企業營運成本的方式，不但能夠使企業經營成本降低，並且能使企業組織得到重組的機會，甚至藉由策略的發展，達到厚植企業組織的核心能力及競爭優勢，使得企業在面臨經營環境低迷的情況下能穩定成長，經營環境回春的時候能夠大舉擴張。

第三節 研究方法

本研究所採取的研究方法有文獻檔案分析法、個案分析法及深度訪談法。使用文獻檔案分析法最主要是希望藉由文獻的檢索，了解企業降低成本追求利潤的方式，以及企業如何去構思自身的未來發展，進一步能了解到企業的高層如何對企業去擬定一個完整的降低成本策略。資料來源主要是企業管理學者所撰寫的著作、英文及中文的期刊、國內外研究人員的論文和中、英、日文網站的文獻資料，其中涵蓋了各類型最新管理上的理論、發展趨勢和實務。

使用個案分析法最主要是希望在理論當中，得到實務上的印證。由於本研究是針對目前企業所發生的問題，進而思索解決之道。然而終日窮究於書本中的理論，還必須與實務上發生的問題相呼應，才能得到一個管理上的通則，才能成為解決問題的良方。再者，本研究並非藉由統計分析工具，得到一個量化的研究結果，而是針對當前實務上發生的問題進行解讀、歸納、分析與推論，故採取個案分析法較為適合。最後，由於本研究的主軸在於「從企業能力連貫性觀點探討策略性降低企業營運成本之觀念模式」，這個概念涵蓋了許多企業實務運作的現象，故對許多目前從事營利性質的企業進行探索與實證研究。況且，目前已有企業管理學者對於此一主題做了前瞻性的探討及理論架構，此次本人的個案研究正好可以加以印證。

深度訪談法，由於本研究當中的議題，屬於企業經營的核心內容。企業對於目前正在規劃或已經開始實施的策略，並不會有太詳盡的資料能夠透過一般管道取得。再者，透過與企業高階經理人的深度訪談，除了能夠取得外界不易取得的資料外，也可以藉由訪談的過程中，更清楚了解目前企業規畫或實施這些策略的原因。雖然，許多企業內部的商業機密，不一定能透過深度訪談來取得，也不見得能得到企業受訪者的允許而輕易外流，但是訪談的內容透過訪談之後文獻的比對，依然可以得到寶貴的資訊，值得本研

究進行個案的分析及探討。

2011 年九月與指導教授 管康彥博士一同前往日本東京參訪全世界影像 IC 驅動晶片先驅，並且運用其企業研發技術創新而降低成本的哉英電子、汽車工業中從事精實生產，並且取得成本優勢的豐田汽車、日本電子業的龍頭，近年來專注於綠色產品研發製造的 Panasonic、研究陶瓷應用技術聞名世界，並且獨創變形蟲組織的京都陶瓷。2012 年二月再次與指導教授 管康彥博士前往日本，參訪日本數一數二的航運公司日本郵船、日本五大綜合商社之一的 Sumitomo Corporation、日本重工業的巨擘 IHI Group, Ishikawajima Heavy Industries、日本工具機產業中以建構 solution center 組織轉型最成功的企業 AMADA、日本電子業的龍頭 HITACHI、日本工具機用切割刀具的領導廠商 Konefusa 及再次前往變形蟲組織因應無限可能發展而名揚世界的精度陶瓷。兩次赴日企業參訪所涵蓋的層面之廣，其中包括高度多角化並且專注於利基市場的企業，處於供應鏈中供應重要零件的企業，針對消費者需求市場的企業，也有二戰後因應國家發展所創立的企業。而日本企業參訪的多元性，可以讓本研究從多個角度觀察到企業如何透過企業核心能力降低營運成本。在參訪的過程中，各個公司負責參與簡報的人員，皆為企業組織中的高階經營主管，例如：企業戰略發展顧問、企業戰略發展本部部長、社長及會長。由於在參訪之前，已經對欲參訪的企業做深入的資料蒐集及文獻閱讀，故訪問的主要目的為深入了解企業的商業模式、現在與未來企業對於策略性降低企業經營成本的策略與方針與企業功能性的策略與管理哲學，並在與企業高階管理人互動的過程之中，以企業經營高層的角度來觀察企業如何看待自己公司對於策略性降低成本的發展。

在兩次企業參訪的過程之中，以日本 HITACHI 集團於 2010 年所發布的 2012 中期發展經營計畫與本研究有高度的相關，故選擇日立集團作為個案探討的其中一個樣本。另外，台灣鴻海科技集團 2011 年年底，在集團內部宣布五個未來發展的新方向，對於本研究來說，正好可以與日本企業產生互相比較的效果，故選擇鴻海科技集團作為另外一個

個案探討的樣本。日本企業的經營模式，在管理學界已經被廣泛的研究甚至寫成個案，可見日本企業在經營模式甚至是經營哲學上，的確有提供給台灣企業學習的價值。選擇這兩家企業作為本研究個案探討的對象，是希望透過研究來了解台灣企業與日本企業在面對策略性降低企業營運成本這一個經營課題上所採取的模式，並且對照文獻當中所涵蓋的理論，藉此找到共通性及原則，並且了解企業能力的連貫性對於企業策略性降低營運成本的舉措是否有著密切的關聯性。

本研究對於企業的產業別及國別並不設限，其中使用的文獻資料，涵蓋了其他研究學者所發表的學術期刊和個案次級資料、公司網站、公司年度發行的經營報告書、各類媒體的新聞、企業高階經理人的訪談以及 2011 年九月和 2012 年二月隨同管康彥教授前往日本參訪時，所獲得日本企業的初級資料。

第四節 研究限制

本研究使用敘述性的文獻資料、企業個案探討分析及深度訪談訪來進行，而個案研究的部分，分別選擇一家日本企業及一家本國企業。這家日本企業為日本電子業數一數二的大廠商，本國企業則為全球電子產品代工的巨人，作為研究探討驗證的個案。研究過程中盡可能從各個方面去搜尋資料，但是這些資料並不代表是公司內部資訊的完整揭露，在公司內部訊息不能完全公開於市的狀況之下，單單靠著有限的公開資訊做推論，在結論的完整性上的確不夠充足，但是本研究仍然試圖透過各種可能性的管道取得有限的資料，希望能做到盡可能的完整與多元，從各個角度來取得本研究所需要的資訊。第二、關於語言上所造成的障礙，所找到的日文相關資料，甚至是親赴日本訪談的內容，都必須靠著翻譯人員或借助翻譯軟體的協助，才能了解其所要表達的內容，所以這些翻譯文章或簡報的內容都會造成某種理解程度的障礙。第三、在訪談過程中，企業的高階管理者在做簡報或訪談的過程中，往往受限於時間，很難將企業的經營方針、經營策略

或是組織的文化在簡報時，做深入仔細的介紹，只能在訪問的後續透過文獻上進行比對及驗證。第四、策略性降低企業營運成本的方式很多，每個企業內部的組織文化及核心能力都不相同，本研究著重在企業核心能力的連貫性對企業策略性降低營運成本模式的影響，所以對每個企業策略性降低企業營運成本的方法，並不深入研究。以上四個重要的研究限制可能會使整個研究有較高的主觀判斷，或是造成研究佐證上的不足。

除此之外，本研究著重的是企業面對本身經營的條件和環境變化的狀況，用策略的思維制定降低成本的策略，其策略實施的成敗與否，並無法在短期之內計算出策略的成效。再者，每家企業自身的經營條件不同，所以並不代表在個案公司中所做的策略，可以完全合適其他的企業組織，只能提供其他企業幾個策略思考的方向。每一個企業規模的大小，企業所處的產業，和企業本身的文化都不同，所以很難告訴這些企業到底該如何實施策略性降低成本的策略，才能改善企業經營的現況。尤其是當策略制定交付執行的當下，誰也不敢評斷策略實施的結果。但是從研究當中可以確定的是，當今企業面對策略性降低企業營運成本的思考方向，尤其在本研究當中，此兩家企業更是在全球舉足輕重，表現卓越的企業。

第貳章 文獻探討

第一節 降低成本

追求利潤，是企業經營以來一直追求的首要目標。而在競爭激烈的商業環境下，企業要能夠提升本身的經營績效及利潤，必須要認真思考如何去降低成本，增加自己本身的競爭能力。本章節將探討降低成本的目的及意義。

企業從過去到現在都不斷去思考，如何在消費者接受價格中提供產品及服務，降低自己的成本以換取更高的利潤，或者是提供差異化的產品，讓消費者之間不同的需求被差異化的產品來滿足。在過去傳統的企業思維當中，降低成本就是從成本構成的角度作為思考的起點。而產品及服務成本的三個部分：直接材料、直接人工和變動性的製造費用建構起了傳統企業降低成本的架構。傳統的成本計算，一般是利用管理會計和財務管理的研究方法，分別從材料的使用數量和材料的單位成本；單位產品所要花費的工時數量和每單位工時所需要給付的工資及單位工時所需要分配到製造費用的數量等，逐一進行計算，並且利用標準成本法來計算和分析差異產生的原因及因應的解決之道。這樣的方法，對於製造業為了達成降低成本的目標來說，是一條迅速有效的方法。它可以幫助企業直接地觀察到實際成本高於計畫成本或固定成本的原因，進一步由外而內的展開調查與分析，直到找到最好的解決方案為止。

由於企業傳統降低成本的方式，一開始是從成本結構來探討，所以就有一些常見到的方式：尋找更便宜的原料或原料的替代品、尋找更低工資水平的區位作為勞力獲得的來源、減少一些消費者不易察覺的服務流程、減少一些消費者看不到的製造過程、將工廠的位置移到距離原料生產地的附近或是市場的附近等等。這幾年來，原料的取得不易而且價格不斷的上漲，勞工意識的抬頭造成工資也不斷地向上攀升。企業傳統降低

成本的方法，在外部環境劇烈的變化下，很難為企業長久的生存發展找到解決之道。傳統的成本計算和分析方法，只能將企業的產品成本做縱向比較，找出不同時期在成本降低上的空間。企業想要在環境劇烈變動之下求得長期的生存和發展，單一考量成本結構上的問題是不夠的，必須還要了解處在相同產業的其他企業，也就是所謂競爭對手的成本結構狀態，因此需要做一個橫向的成本比較(Penttinen, 2006)。而要解決這樣的一個問題，牽涉到一個企業的外部狀況，必須從策略的角度和眼光來看待和思考問題的解決之道。再者，藉由傳統降低成本的思維所產生的方式，並無法提供企業一個持續降低成本的方式，只能夠暫時性的解決高成本的問題，可見企業對於要能夠持續性降低成本的問題並沒有找到一個正確可行的方式。如圖 2-1 所示，麥肯錫顧問公司對於 S&P500 裡頭其中 230 家企業所做的調查，我們可以更清楚的發現，能夠擁有持續性降低成本策略的公司，真的是少之又少，其最大的原因就是沒有使用正確的思維和方法。

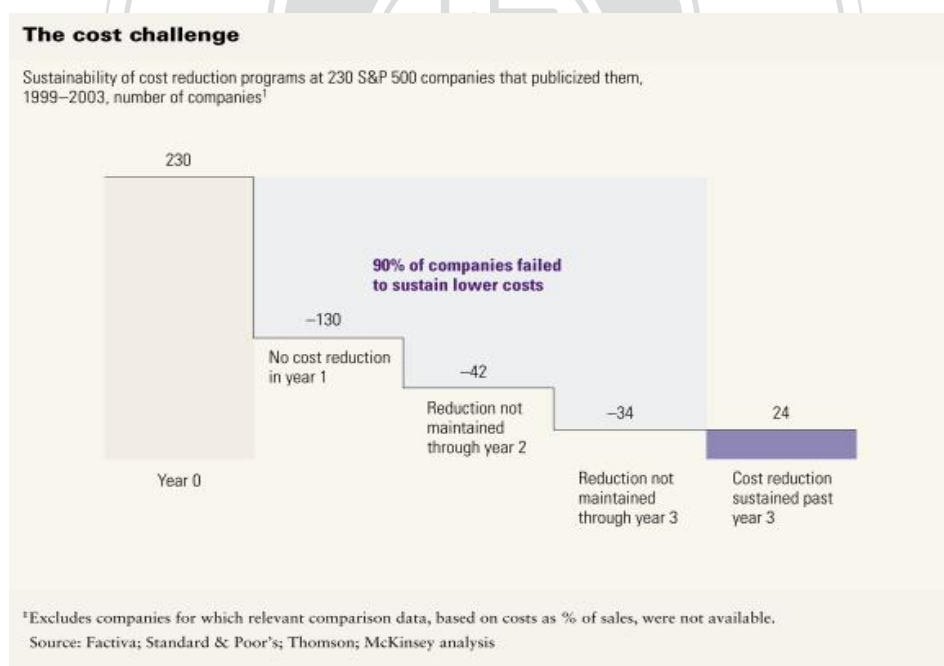


圖 2-1 The cost challenge

資料來源：Nimocks, P., Rosiello, L., Wright O. (2005). Managing overhead costs. McKinsey & Company

在經濟環境比較靜態時，策略可以也是靜態的。當時經濟環境情況的特徵是以耐久性的產品為主、消費者的消費需求逐漸趨於穩定、國家市場與區域性市場界線的界定很

明確、競爭對手為何也很明顯時，這場企業之間的競爭屬於是一場定位之戰（Stalk, 2005）。每個企業在市場上競爭屬於自己的地盤，就像棋盤上的方格一樣，在清楚定義的產品或市場區隔中，爭奪並且維持各自的市場佔有率。在這種情況下，取得競爭優勢的關鍵在於企業選擇競爭的戰場在何處？企業用甚麼方式來加入這場戰爭，其他至於如何競爭雖仍重要，卻也不過是次要的執行問題。

大多數企業的經理人都知道傳統的方法已經落伍且不適用，要擁有任何特定市場區隔，在現在的經營環境中已經愈來愈困難。當產品的生命週期縮短，現有的產品區隔優勢已經不如創新產品、快速開拓市場來得重要。而且，當全球化逐漸打破國家與地區市場的障礙時，競爭者會不斷增加，個別國家內的市場佔有率價值也逐漸降低。在這種更動態的商業環境中，企業所採取的策略也必須隨著變為更為動態。現在，企業要成功必須有賴於對市場趨勢的預測，並對顧客需求的改變做出快速反應。成功的競爭者能夠在產品與市場中快速進出，有時甚至是整個事業的進出。在這種動態的環境中，企業策略的核心不是一間公司在產品與市場上的結構，而是公司的核心能力（Stalk, 2005）。所以，企業在動態環境經營的首要目標，在於找出並發展難以被仿效的組織能力，使企業在顧客眼中有別於其他競爭對手的價值。

傳統降低成本的方法，並不是一個能夠持續解決企業成本問題並且讓企業能夠長期永續發展的方法，他只能解決短期間企業所遇到的問題。而近年來許多文獻探討關於降低成本的議題，提出了有別於傳統降低成本方式的新思維。這種新的降低成本方法是以企業目前有擁有的優勢和能力作為出發點，然後將這些優勢和能力做最有效的運用和發展，來達到持續降低成本的目標(Banerji, Leinwand and Mainardi, 2009)。在一項對各產業領先公司所做的調查，調查結果顯示，當企業決定要採取降低成本的策略時，都會比較優先採取短期降低成本的舉措，如圖 2-2：

Cost reduction and revenue growth priorities

Faced with mounting pressure to cut-costs, most companies continue to go about it the wrong way. Executives are assigning higher priority to short-term cost-reduction tactics and demonstrating less appetite for longer term initiatives. They have defaulted to standard downturn defenses such as across-the-board cost-cutting and layoffs.

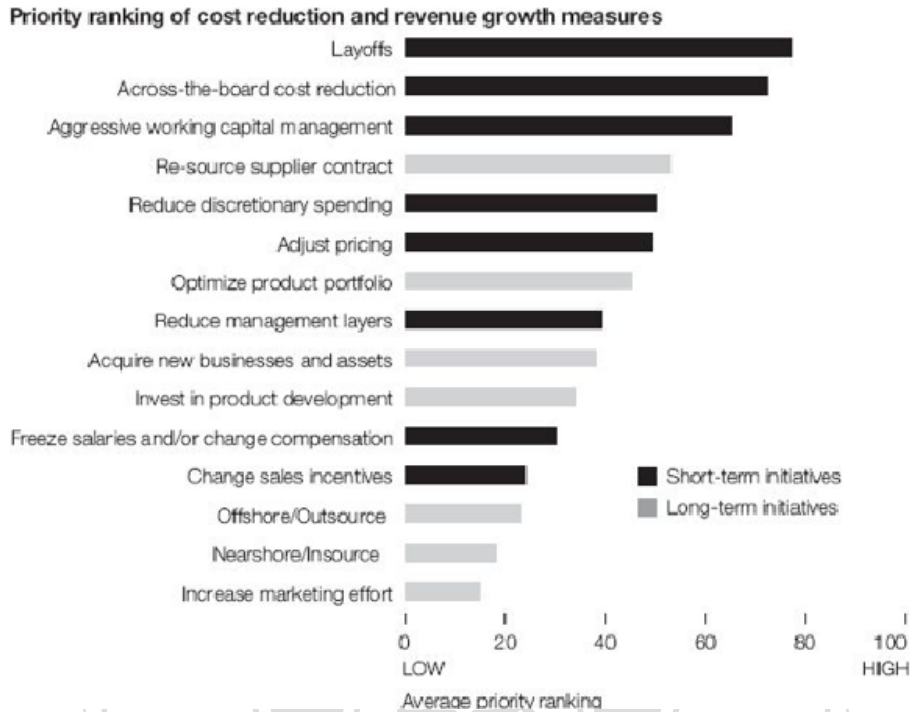


圖 2-2 Cost reduction and revenue growth priorities

資料來源： Banerji, S., Leinwand, P., Mainardi, R. (2009). *Cut Costs, Grow Stronger*. Booz & Company Inc. P.9

面對越來越大降低成本的壓力，大部分的公司大都使用短視近利的方式。公司的管理高層比較優先使用短期降低成本的策略，而對於長期的舉措卻較缺乏主動的作為。當公司使用了這些傳統式的方案或方法時，會為企業帶來長期的風險和厄運，同時也會降低面對未來變動環境適應能力，到時候就需要用更嚴苛的方式來降低成本(Layton, 2009)。

正確思考降低成本的方式應該是：不管自己的企業正處在何種壓力的狀況之下，或是正在為未來整理重組自己的資源，都應該好好的檢視自己需要的能力，並且全力投資在這些能力上，因為這些能力可以讓你的企業有一個明顯的優勢，在你所關心的顧客及市場上 (Banerji, Leinwand and Mainardi, 2009)。這種降低成本的方式，涉及到一個新的

思考模式，就是關於企業能力的這件事。這些能力必須要被看成是一個生產力的決定因素、一個成功的重要條件和決定策略的主要因素。而這樣的方式對於每一個企業來說，降低成本的方式都是非常獨一無二的，因為每個企業有擁有的優勢和能力都不相同。這樣的方式為每個企業所帶來成果，不僅是能夠快速降低成本和自己未來經營的風險、防止已經降低的成本，因為時間的推移又再度堆疊成過往的水準，重要的是當景氣回溫的時候，公司能夠有有成本競爭力，並且在這段大好的時機持續快速的成長。

在 80 年代，當企業發現「時間」是競爭優勢的一個新來源時，成功的企業靠時間來達成競爭成效，開始在市場上快速推出新產品、即時製造，或者迅速處理顧客的抱怨等等。到了 90 年代，企業才開始明白，時間在競爭邏輯裡，只不過是轉型中的一小部分而已。所有這些特質，反映出一個更基本的特徵，一個企業策略的新觀念，我們稱之為「以能力為基礎的競爭」(Stalk, Evans, and Shulman, 1992)。所以檢視企業自身的能力，打造一個以能力為基礎的策略來持續降低成本，才是一個比較正確的方式。

第二節 企業的能力

企業的能力是指一套有策略性功能的經營方法與過程。每個公司都有其經營方法與過程，藉以傳遞價值給顧客，但是很少有公司會將能力作為策略的首要目標。以能力為基礎的競爭者，會辨認出它們的主要經營方法與過程，集中精力管理它們，並對它們作大量投資，期待長期的成果回報。在很大的程度上，企業的能力的建構必須是繞過企業資產角度來重新思考(例如：土地、技術、資金、設備、財產所有權或是品牌名稱)，並且為顧客創造價值。會有這個概念的提出，原因有下列四個 (Banerji, Leinwand and Mainardi, 2009)：

- 一、在一個成熟的產業中，資產被視為是一種籌碼，只要參與在遊戲當中，就必須擁有他。任何企業和他的競爭者早就都擁有了，從企業和競爭對手藉由品牌、

專利或製造，彼此互相競爭的時候開始。

二、在外包的時代，資產規模的重要性逐漸的淡出。所以，在許多產業中，大規模資產形成進入障礙以防止競爭對手進入的傳統角色已經消失。

三、在本質上，跟能力比較起來，資產(專利、品牌、土地...等等)在多元化的組合上更難操作。

四、時間會不斷地侵蝕資產價值，當新技術出現的時候，會使得舊機器過時而變得較沒有價值。這時候的價值主張會因為時間的進行，從資產轉向服務。最後資產會因為專利權的到期，而使資產慢慢變得沒有價值。相對來說，企業的能力永遠不會有到期的問題，而且會成為資產創造的一個引擎。

企業的能力該如何去定義？很多人一聽到這個詞，會不由自主的聯想到企業的無形資產，例如：員工的技術、每個部門工作的品質和效率或是研發單位的研發創新能力等等。但是 Banerji, Leinwand and Mainardi 在 2009 年提出一個更具體的說法：能力是在一個既有的產業中，為了讓企業能夠持續獲利並且提高市場佔有率，進而將人員、知識、系統和工具互相串連起來，使得公司具備了協助其競爭的決定性優勢。這種企業的能力在組織裡頭不會成千成百的出現，一個企業通常具備三到六種能力。由於這些能力各有其獨特性，很難被其他的競爭對手所模仿。所以綜合以上對於能力的定義，可以很清楚地將這些特點與經營績效良好的公司做連結。這些經營績效良好的公司在經營的過程中都會不斷持續的投資這些自身擁有的能力上，讓這些能力成為競爭的優勢，並且減少投資或刪除較不需要的能力。

舉例來說，現在幾乎每個企業都會知道要「接近顧客」，但以能力為導向的競爭者對於「顧客至上」的品質要求是不一樣的。這些企業視組織為一個巨大的反饋迴路，起始於辨識出顧客的需求，並以滿足這些需求為終點。以前，在專業經理人領略到以時間為基礎的競爭之重要性時，他們就愈來愈專注在新產品的發展速度上。但是，將新產品的

發展作為一個分析單位，實在過於狹隘，它只是滿足顧客的一部分而已。因此，它也只是建立組織能力的一部分。我們應該由新產品的實現角度來看，這個能力不只包括新產品的發展，也包括它的銷售與服務。經營過程及方法愈長與愈複雜，就愈難把它們轉化為一種能力。可是，一旦建立起來後，這個能力的價值也愈高，因為競爭對手愈難仿效此能力。除此之外，透過這種方式，將經營過程及方法編織成為組織的能力時，也會形成一個垂直整合的新邏輯。當因成本壓力迫使許多公司必須把一些活動或業務外包出去時，那些以能力為基礎的競爭者會設法作垂直整合，以確保經營過程與方法的表現是掌握在公司本身手中，而非被供應商所操控。即使公司實際上不是擁有整條能力鏈上的每個環結，但是以能力為基礎的競爭者，也會讓這些環結成為它的營運系統。

能力還有另一個特質，它是集體與跨功能的，是許多人工作中的一小部分，而非一些人工作中的一大部分。這點有助於解釋，為何大多數企業未能充分利用能力為基礎而競爭。因為能力可以說是到處都有，也可以說是到處都沒有，沒有任何一位主管能完全掌握。此外，一家企業想利用能力來競爭，就必須對所有策略、事業單位及各種功能，作全副武裝的策略性投資，這種投資遠非傳統的成本收益分析標準可以接受。傳統的內部會計與管控制度，往往不能衡量這種投資的策略本質與價值。基於這種原因，策略性能力的建立，絕不能被當成一種營運事務，交給營運經理、總部人員、或策略事業單位領導人去執行，它應該是公司執行長或最高階管理團隊的首要任務。只有執行長或最高階管理團隊才能集中整個公司的注意力在創造服務顧客的能力上。只有執行長或最高階管理團隊，才能指出並授權進行基礎建設方面的投資，以支持策略性能力。只有執行長或最高階管理團隊，能要求個別單位經理犧牲單位的短期損益，以達成策略性投資。

公司的執行長或最高階管理團隊必須努力地建立及管理企業所擁有的能力，一旦成功地通過這項考驗，企業做獲得的收穫是：公司能結合規模與彈性，在下列五個競爭層面上脫穎而出(Shulman, 2008)：

- 一、速度：企業將有能力對顧客或市場需求作出快速反應，並把新創意及技術快速併入產品中。
- 二、連貫性：企業將有能力不斷生產出確實滿足顧客期望的產品。
- 三、敏銳：企業將有能力看清競爭環境，並因此能預期顧客在需求與期望上的變化演進，繼而作出反應。
- 四、敏捷：企業將有能力迅速調整並且適應許多不同的商業環境。
- 五、創新力：企業將有能力產生新創意，並結合現有要素，創造新的價值來源。

每一個企業組織想要在市場上佔有一席之地，就必須找到自己能在市場上生存下去的獨特能力。這是否就意味著在相同產業裡的每一個企業都需要具備相同的能力呢？其實這個答案是否定的。就算處在相同的產業中，提供消費著同類型的產品與服務，對於不同的企業組織來說，還是會各自擁有不同的能力。因為在面對同一群消費者的時候，每個企業都有著不同的策略，讓本身的產品或服務被消費者所接受。既然有著不同的策略，而策略的產生又是由企業本身的能力作為策略思考的起點，所以也代表著每個企業所擁有的能力是不一樣的(Hamel and Prahalad, 2007)。在面對市場思考策略的同時，不僅得考慮市場的快速變化，還包含一個公司如何在市場中定位，這些決定了一個公司需要具備怎樣的能力。這一點在關於成本的討論中是非常重要的，因為常常見到企業為了一些競爭對手所擁有的能力，進而將自己的資源綁在一些自己想要卻目前又不需要的能力上。如此一來，會造成企業自己成本的浪費。企業如果一直處心積慮地想要追趕上競爭對手的能力，那就永遠不可能為自己創造或維持在市場中生存的優勢。

由上所述，我們可以了解一個企業能夠在動態的市場上生存，不只擁有一種獨特的能力。但是這些能力就一定可以為企業的生存，甚至是成長帶來動力嗎？事實上，這些企業中重要的能力，並不是以單一的個體或功能存在。企業中，這些讓組織能持續獲利並且提高市場佔有率的重要能力，經常會緊密的結合在一個能力體系中，並且彼此互相

強化。在能力體系中的這些能力，會在你所面對的市場中，在你投入的資產中，在你所經營的客戶中相互搭配，讓你所經營的企業產生競爭優勢。

第三節 企業能力的連貫性

企業若能專注於本身所擅長的本領，往往都能夠長期在所專注的本領上賺取相當的報酬。這個道理很容易理解，但是要企業將這個簡單的道理奉為圭臬並且付諸實行，往往非常困難。只有少數公司在每個事業單位和產品線的每個營運決策上，能夠真正將焦點放在「我們做得比別人好」的事情上。若要再討論能把企業與眾不同的內部能力，與外部市場的正確定位相互緊密相連的企業，那就更是少之又少了。然而，若企業能夠將自身內部與眾不同的能力與外部市場正確的定位互相連結，就能將這樣的企業稱為：「能力連貫型」的企業(Leinwand and Mainardi, 2010)。

大部分企業的能力不具有連貫性，因為這些企業消耗太多的資源在外部市場的定位上，所以相對忽略了企業內部的能力。這些企業屈服於外界要求營收成長的巨大壓力，因此在自己缺乏能力長期獲利的市場追逐成功的機會。這一類企業的成長並非來自本身核心業務，反而大多數是來自併購那些業務看似相似，但其實根本不相近的公司。或者是去探索所謂的「藍海」事業，但是到最後才發現那些所謂的「藍海」事業，其實是行不通的。即使企業處於經濟蕭條的時期，採取業務減縮和降低成本的方式，試圖藉著更有效率的業務執行，來獲取較高的效益，但是大多數的策略也往往忽略企業本身的能力為何？舉例來說：企業降低成本的行動，往往大都是不分青紅皂白地削減支出，而不是經過深思熟慮的將資源重新分配。實際上，很少有策略明確地提及企業的能力，策略規劃往往遵守著從市場資訊反推到公司訂策略的原則。

重視市場資訊對於企業來說，是一件重要的事，因為市場資訊可以讓企業掌握市場

的脈動及需求。企業制定策略時，都應該以市場訊號為關鍵脈絡。然而，在進行策略規劃和制訂的時候，企業應該反向而行，先釐清自身真正的專長及能力，然後培養這些能力，最多三至六項，創造出一套環環相扣、出類拔萃的能力體系。用這套能力體系為基礎去規劃和制定策略。而策略的關鍵，就在於如何將公司的這些特殊能力集結成可以互相增強的系統，並且與適當的商機聯繫起來。只要能做到這一點，就可以達成策略規劃的目標，進而從市場上獲得豐富的報酬。

企業所具備的特殊能力，是指你能把客戶重視的某些事做得很出色，別的競爭者都比不上。這些能力並不只是單指一項活動或功能，而是指人員、知識、資訊科技、各種工具與流程都互相連結，好讓企業在某個重要事項上超越競爭對手，例如：能夠在某類商店取得商品陳列空間，或是透過分析顧客數據來開發新產品，還是搭配不同的商品與服務，以配合顧客不時改變的需求。單獨一項能力是不足以產生能力的連貫性的，能力體系是運用企業的特殊能力組合成某種獨特方式來創造價值的。

若要成為一家能力連貫型的企業，企業經營者就必須深思熟慮並且刻意選擇能力的組合方式，實行一套能力體系，以有效支持某種明確的策略目標或運作方式，並且搭配相稱的產品與服務組合，滿足市場上的需求。一個企業是否為能力連貫型的企業？可藉由以下的問題來檢驗，一個能力連貫型的企業可以清楚回答下面的問題(Leinwand and Mainardi, 2010)：

一、企業要如何面對市場？

在市場上經營成功的企業都非常清楚，企業如何滿足顧客需求並且為顧客創造價值。企業的運作方式一方面要夠廣泛，所以能隨著市場的變動做彈性調整，並促進企業成長；另一方面企業的運作方式也要夠狹窄，才能專注在策略與決策。在市場上經營成功企業的類型包括：創新者、低成本供應商、能優化價值鏈的廠商、提供絕佳客戶服務的企業等等。

二、企業需要什麼樣的能力？

驅動創造價值的引擎，是由三至六項企業特殊的能力所構成的能力體系，企業組合這些能力，就可以有效實現企業的價值主張。企業一旦培養出一組能彼此強化的能力體系，競爭優勢就能大大增強，並且發揮一加一大於二的功效。

三、企業要銷售什麼？誰是顧客？

能力連貫型的企業所設計出來的產品與服務組合，都會符合公司的能力體系與運作方式。若產品與服務的組合所需要的能力不是公司專精或擅長的，就必須避免去涉及或是投入，縱然這項產品與服務得組合是目前市場上熱門的。此外，企業經營者也要持續注意市場的變化與狀況，盡可能去發掘能發揮公司所長的新商機。

能力連貫型的企業只會選擇少數幾個領域或產業進行深耕，並且厚植可持續擴充的專業能力。企業經營者會調整策略與日常決策方式，盡可能去發揮這些能力，並且投資在目前企業所未具備，但在未來的經營上將會運用到的能力。再者。能力連貫型的企業，可透過四個方面為企業創造價值：首先，能力的連貫性將會增強企業的競爭優勢。因為這些企業會持續專注在自身能力，並且能不斷提升那些能力，例如：員工技術日益嫻熟，系統運作日益順暢，因此企業運作效率得以領先競爭對手，在產業中取得營收成長。第二，能力的連貫性有助於企業將策略性投資集中在真正重要的項目上，以減少組織資源和成本的浪費或不經濟。能力連貫型企業能夠選擇正確而有益的有機成長模式，在收購企業時，會注意到是否配合自身的能力體系。能力的連貫性也有助於企業成本的減少與浪費，能力連貫型的企業會將資本、時間與人才，投注在可擴大領先優勢的活動、產品與業務上，不會致力在不必要的管理流程，也不會投資那種無法持續強化公司競爭地位的研發項目，也不會對那種無法真正提振營收的行銷活動投入太多資源。第三，能力的連貫性能產生規模效益，降低成本。企業若能將同一組能力體系應用在多項產品與服務上，資金的運用就會更具有彈性也更靈活，組織成長也會來得容易些(Leinwand and

Mainardi, 2010)。事實上，能力連貫型的企業可以將其能力應用在某些事業上，反過來說，那些事業本身通常是無力培養這些能力的。最後，能力的連貫性將企業的策略意圖與日常決策進緊密的連接。在景氣蕭條的環境中，能力連貫型的企業對於各項工作的執行將更快速、更有品質、更有效率，因為組織中每個成員，都清楚什麼是最重要的。

經過時間的推進，企業很自然地，就會陷入能力與目標不連貫的狀態。因此企業必須有很強的領導力，才能執行以能力為主的策略。企業若要專注在某種競爭方式，以及某個彼此強化的獨特能力體系，往往必須做出一些艱難的決定，包括放棄一些業務、縮減非核心部門以及減少產品與服務線。這意味著企業經理人必須抗拒誘惑，避免進入非自己擅長的熱門市場，也不能承擔策略失焦的代價，追求容易賺的錢，在景氣繁榮時期，更不能因此而失去了方向。

最後，企業根據自己的能力來建立能力的連貫性，不僅能左右領導人的關注事項，還能協助領導能力的發揮。能力的連貫性讓組織的所有層級都朝相同的方向努力，提供組織成員一些工具，好讓他們在日常運作中做出正確決定。企業的策略、能力體系與產品組合搭配良好，也許看似遙不可及的理想狀態。一旦企業往這個目標邁進，將是一件很有價值的工作。每一宗交易、每一個研發決定、每一項管理抉擇，都有可能促成企業向能力連貫性理想前進。

第四節 以企業能力驅動策略性降低成本模式

一般股票分析師或是企業的管理者，都會以企業目前短期在財務狀況的表現，判斷公司經營的績效或是能力組合所產生的優勢。若企業在某一個部門或單位的短期財務狀況表現亮麗，就會被定位成這是一個能力組合相當強大的單位。相對來說，如果某一個部門單位的短期財務狀況表現不佳或者是很差，就會被貼上一個標籤，認為這個部門單

位的能力組合需要做調整，或者是將短期財務狀況表現不佳的單位裁撤或出售。但是，根據文獻資料顯示，單一就短期財務狀況的表現來判定部門單位的表現是一個很偏頗的觀念。財務狀況表現的好與壞，只能算是一個重要評定能力組合的指標而已，評定一個企業或是一個部門單位能力組合的表現狀況，除了使用短期的財務狀況表現之外，另外一個重要的指標是這些策略性能力彼此之間的連貫性。而一個策略的制定者，必須把企業所擁有的這些獨特能力，組合成一個具有連貫性的能力體系，使企業獲得競爭優勢並且帶來收益(Leinwand and Mainardi, 2010)。如圖 2-3 可以清楚的表示企業在財務狀況表現和能力的連貫性兩項指標的評定下，企業該如何為自己經營的部門單位訂定策略。

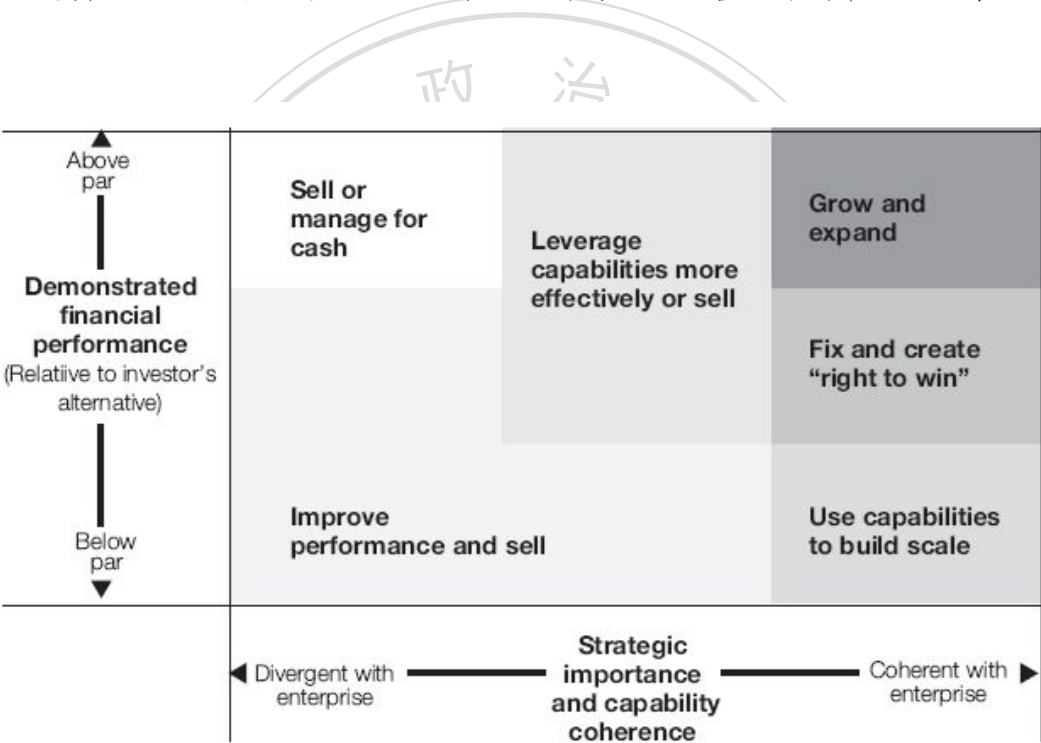


圖 2-3 A guiding matrix portfolio decision

資料來源：Banerji, S., Leinwand, P., Mainardi, R. (2009). Cut Costs, Grow Stronger. Booz & Company Inc. P.22

由圖 2-3 可以清楚的看到降低成本策略在能力的連貫性和財務表現指標所構成的六個構面中，企業應該如何做決策。藉由圖表中的六個構面，企業能夠找到一個屬於自己目前的經營狀態，並且決定哪些能力是值得被選擇進行投資的，能些能力是必須中止資源的投入或出售，因此企業再也不會出現分散投資在所有部門或事業部的能力上，去維

持一個廣泛企業能力組合。通常企業以為只要能夠在某個產業最精通或擅長某一項特殊的能力，就可以開始觸類旁通，將這項能力延伸或是擴大到遠離自己精通擅長的地方，並且在那個產業掌控消費者市場，但是往往這樣做的結果都會讓大部分的企業很失望。對於大部分的企業而言，通常都需要花一段很長的時間去了解為什麼沒辦法這麼做？企業的領導者要明白，就算是緊鄰在自己原來能力範圍邊界上的策略，也會有其獨特些微之處的差異，這些些微的差異對於企業本身能力來說，絕對不是一個很容易的轉換。這也正好說明，為何在某些產業中經營很成功的企業，就算經營的方式被公開了，卻也很難以被對手完全的複製。由圖 2-4 我們可以看出在民生消費品這個產業的企業中，能力組合越趨於連貫性的企業，在財務表現上會比較出色，其中圓圈的大小代表規模。

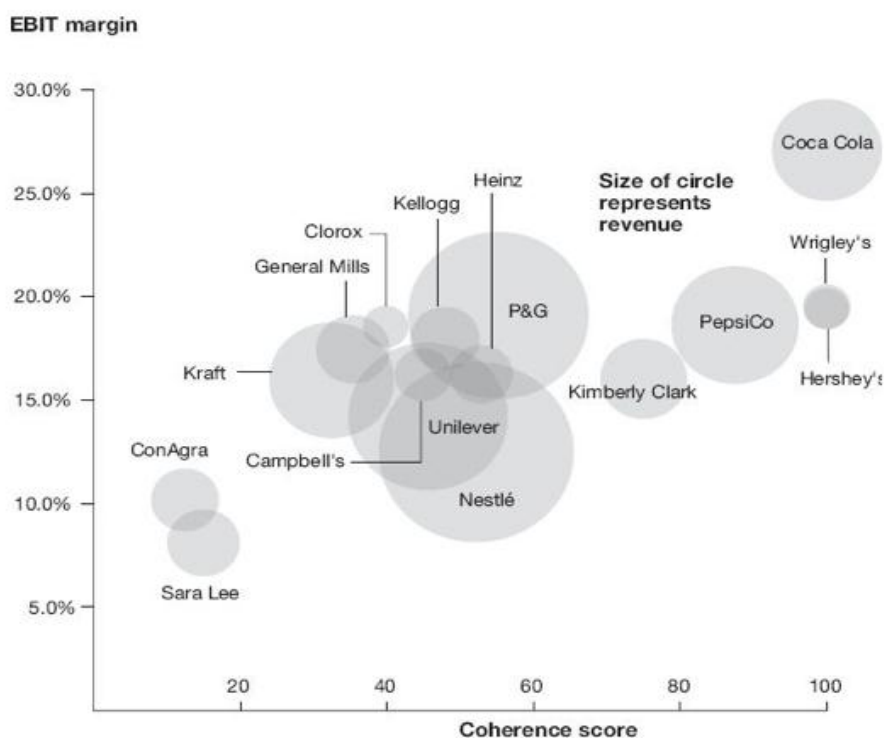


圖 2-4 The value of capability coherence in one industry

資料來源：Banerji, S., Leinwand, P., Mainardi, R. (2009). Cut Costs, Grow Stronger. Booz & Company Inc.P.4

在圖 2-3 矩陣中的六個構面中，為企業在每個構面提供能夠降低企業營運成本的決策。若企業的經營狀況位在「Improve performance and sell」的構面中，企業各事業單位

的能力分歧，且財務績效表現不佳。企業這時候要儘量避免財務支出，同時找出為何造成財務績效不佳的原因。然後將經營表現不佳的事業部從企業的事業群當中隔離出來，運用能力組合體系來優化這些部門的表現，或者是主動找尋買家，將經營表現不佳的事業部出售，亦或者用現金終止這個部門繼續營運，以免造成資源的浪費，並且降低企業營運的成本。

若企業的經營狀況位在「Sell or manage for cash」的構面中，企業經營的事業部能力雖然分歧，但是財務表現績效良好。目前這個財務績效表現良好的事業單位是很有價值的，由於為了使企業能力的組合具有連貫性，這類事業部的存在，只會造成企業更多的負擔，因為企業必須在一些與具有連貫性能力體系無關的能力上進行投資，造成經營成本的負擔。企業這時候應該將這樣的事業部視為一個獨立的小企業來經營，並且在一個更強大且具有破壞性的競爭對手出現時，將這個事業部以最有價值的方式出售，以保持企業能力體系的連貫性，避免日後不必要的投資產生，藉此降低企業營運成本。

若企業的經營狀況位在「Leverage capabilities more effectively or sell」的構面中，企業所經營的事業部相對之下有一些能力的連貫性。他們比競爭對手具有更好的經營績效和獲利能力，但是只有在部分能力具有連貫性的情況下。這時候為了持續的領先競爭對手，企業必須持續投資在能力的部署上，讓這些能力能夠以更有效率的方式互相支援，產生提高獲利及降低營運成本的效果。或者可以將未來可能無法產生競爭優勢，而且難以將能力組合成具有連貫性能力體系的事業部出售，減少組織資源的浪費。

若企業的經營狀況位在「Fix and create “right to win”」或「Use capabilities to build scale」的構面中，企業所經營的事業部具有較高連貫性的能力組合體系，低財務績效表現。若以傳統 BCG 矩陣來分析，這一類的事業部，可能被歸類到低產業成長率和低市場佔有率的類別，但是其實這一類的事業部其營運狀況是被低估的。企業這時候應該採取提高事

業部的規模，同時持續加強投資在企業的能力上，並且在正確的市場上提高獲利，讓企業能夠往高連貫性的能力組合和高財務績效表現的階段前進。

若企業的經營狀況位在「Grow and expand」的構面中，企業此時具有高連貫性的能力組合體系和高財務績效表現，企業所經營的是一個旗艦型的明星級事業組合。企業這時候除了要持續以創新的方式來擴張自己的事業版圖，同時要積極的利用能力組合的連貫性持續性降低企業的營運成本，保持低成本的競爭優勢。

最後，企業的專業經理人有一個最重要且最關鍵的角色，就是選擇一個值得企業全力投資的能力，並且提供組織一個具體的未來發展方向，讓所有組織的成員能夠順著相同方向努力，並且朝著「Grow and expand」的階段前進。也就是說，專業經理人必須為企業打造一套獨一無二的，具有互相增強作用的能力，利用這些能力來調整企業的能力體系，並且訂定一套完整的經營模式讓企業夠持續降低成本、提高獲利和擴大市場。

從文獻資料當中可以發現，企業必須跳脫傳統以成本結構來思考如何降低成本的方式，也知道現代企業降低成本的模式，必須要從企業擁有的能力做為策略思考的起點。接著，我們也為企業的能力做了一個清楚的定義：那些能力是目前策略當中用不到的，可以把它刪減；哪些能力是需要的，但是目前需要被投資的；哪些能力是可以被進一步組合起來成為一組具有連貫性的能力體系，可以形成企業競爭優勢，進而發展出降低成本的策略。接下來，我們要更進一步來探討如何透過一個程序，讓企業能以具有連貫性的能力組合，發展成為降低成本的策略。

企業以能力連貫性為導向降低成本策略的成功秘訣，在於企業內部跨功能團隊的合作、所使用工具、所運用技能、精準的程序步驟以及主導者或主導團隊領導力。如果企業能夠掌握上述的條件，當降低成本策略活動在持續進行時，就能夠持續的監控和調整企業的這些資源的配置或是成本。實際上，企業以能力連貫性導向來驅動降低成本的方

式是一項大膽且具有決定性的工作，因為這將會重新定義一個企業的策略。如下圖 2-5 有一個清楚的流程，讓企業了解該如何去進行以企業能力連貫性導向驅動降低企業營運成本的模式。

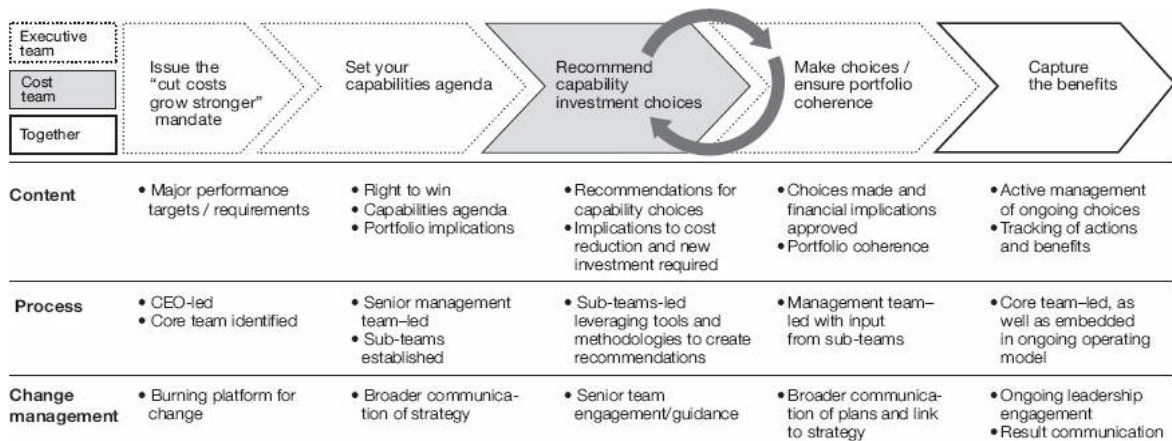


圖 2-5 The capabilities-driven cost-cutting process

資料來源：Banerji, S., Leinwand, P., Mainardi, R. (2009). Cut Costs, Grow Stronger. Booz & Company Inc. P.37

企業以能力連貫性導向驅動降低企業營運成本的策略一共分成五個步驟，各個步驟該如何來進行，接下來將逐一說明 (Banerji, Leinwand and Mainardi, 2009)：

步驟一：發布一個「降低成本，成長茁壯」的任務

企業經營狀態一直不斷地在改變，而且一旦好的經營時機過去了，就不可能再讓時間重來。當降低成本的任務被啟動，企業就需要開始減少花費，並且專注在企業所需要的投資項目上，或者只是為了不被市場淘汰，繼續存活在市場上。所以在這個階段，我們必須要告訴組織內的全體成員認清這些經營上事實，並且喚起組織成員的危機意識。而不是像過去那樣用傳統的方式，只是告訴組織成員一些企業的願景，為組織內的成員編織一個遙不可及的夢想。企業的高階經營團隊或高階的專業經理人必需要讓組織的成員清楚知道：降低成本任務的啟動，同時也是對所有成員的一種承諾。對於目前企業所正遭遇的情況，所有組織內的成員必須去樂觀地接受並全力執行以企業能力連貫性導向

所驅動的降低成本策略。同時企業的高階管理團隊或高階的專業經理人，必須開始對舊有的投資計畫和業務的執行開始產生疑問，甚至開始對於企業經營的環境為什麼產生變化？哪些對於企業經營環境的假設已經過時而且不適合在被運用？等等問題開始產生質疑，並且在高階經營團隊當中尋求其他成員的意見。高階的管理團隊必須要將這些問題徹底地進行思考，並且讓團隊成員都清楚，企業需要擺脫目前的經營現狀和傳統解決問題的模式。在這個當下，降低成本的計畫必須用一種不同以往的方式和思維來進行。藉由分析和重組企業根本的能力，來打造一個可以持續並且有效降低成本的策略。

當高階管理團隊能夠充分明白且認同新的思維之後，接下來要做的工作就是擬定一個企業新的總體目標。企業的表現，在一個已經改變的經營環境中，必須重新給予一個新的總體目標。這個新的總體目標必須是高階的管理團隊希望組織全體成員一起努力達成的任何事物，包括企業績效表現的上限目標、企業成長的預期、節省預算的預期、企業投資的程度和降低成本的幅度等等。新的總體目標是為了建立企業長久穩固的基業而打造的，而且總體目標的設定必須是大膽而具有可行性的。

總體目標設定之後，在這個步驟中還有一些相當重要任務必須要完成，就是必須要成立幾個不同的團隊，在降低成本的策略中扮演不同的角色，分別負責接下來不同任務的執行。首先是管理團隊的設置，這個團隊必須要代理一群高階的經理人和經理，負責監督以企業能力連貫性導向所驅動降低成本策略的整個過程。接著要成立核心團隊，這是一個非常技術型的團隊，負責在降低成本策略中設定營運目標、召開會議、追蹤結果和維持策略的持續進行，同時核心團隊也必須將降低成本策略實施的狀況，直接向管理團隊報告。這個核心團隊必須要有高度的駕馭職權，同時要與組織中的其他部門成員產生互動，並且協助工作小組解決部分策略上的問題。最後，依照每個企業的文化及況的不同，以一種最適合的形式，將管理團隊和核心團隊的成員聚在一起，以類似像指導委員會的形式，共同推動降低成本策略。

步驟二：設定一個企業能力的議程

在這個階段，面對的第一個挑戰，就是管理團隊已經接受到由企業總裁給予的一個任務，並且提供了整個企業所需要做轉變的能量與資源。而這個轉變，指的就是以企業能力連貫性為導向，重新架構降低成本的策略。這個階段，對於管理團隊而言是非常重要的。管理團隊的成員必須坐下來面對面的思考，發展對目前經營環境的一些假設，構思出企業目前最需要的是什麼？管理團隊還必須要將這些目前經營環境的假設轉換成初步具體的目標，並且為組織當中每個階層的成員構思出一系列的行動方案，而這些行動方案都必須是要超越傳統思維的束縛，為企業爭取長期的優勢。雖然管理團隊和核心團隊的成員都能夠瞭解新的思維必須建構在能力之上，但是每個成員對於企業目前經營環境的假設和企業目前所需要的能力，都會產生不同角度的思維。所以管理團隊的成員在做討論的時候，必須要仔細思考每個結論的背後所根據的狀況。因為一旦在這個步驟有所失誤，所造成的風險，就不只是金錢上的損失而已。成員們必須根據以下有關企業根本的問題去試著找出答案，做出一個比較正確的結論。

- 一、我們所面對的市場是如何的在改變？未來會如何變化？最重要的基本趨勢是什麼？這些趨勢將如何影響我們的行業？
- 二、誰將會在市場上獲得勝利？這些在市場上獲勝的人是如何創造它們的優勢？這些在市場上獲勝的人，是如何被改變中的市場所影響？
- 三、我們提高獲利和增加市場佔有率的能力組合是什麼？我們的能力相對於競爭者在哪些地方有優勢？如何在我們經營的市場調整我們所需要的能力？我們該如何更進一步去利用我們差異化的能力？
- 四、我們在市場中持續獲利和擴大市場佔有率的能力一直都保持著嗎？我們在部分產業中持續獲利和擴大市場佔有率的情形一直都存在著嗎？
- 五、哪些能力是我們目前立刻需要的，可以支援企業馬上要進行的降低成本策略？哪些能力是我們為了因應未來的需要，必須開始建立的？
- 六、哪些能力是能夠組成最佳的能力組合？哪些能力對於目前降低成本策略來說是多餘

的、不需要用到的？

七、根據我們對目前能力的組合與運用做一個精確的評估，我們必須要改變什麼選擇？我們所進入的市場？我們目前的產品組合？或者是我們的通路？等等。

當一個企業擁有多種產品及市場的時候，這些複雜的組合就必須被質疑，需要好好的重新思考。當這些問題經過審視之後，企業就會發現，也許並不是每一個目前正被經營的市場都可以持續的獲利或持續的擴大市場佔有率，或者發現企業在跨業務及地理區的不同需求，需要不同的技術和科技才能被滿足。因此企業得到了一個機會，將採取協調並調整成一個一致的標準。在很多企業中，有些組織成員很習慣用一種心平靜氣的方式來思考問題，這些人毫無疑問地可以挑選進入核心團隊。但是如果能有部分成員，不管是在組織內部或是在組織外部被延攬，用不同的思維和角度來討論問題，將可以讓問題被廣泛而清楚的凸顯出來，而解決的方案也可以更多元的呈現。

當企業在思考上述七大類的問題時，得到的答案應該要是符合你的目標並且能夠在組織中造成一些改變。無論這些答案是在全球供應鏈管理、領導力發展、財務管控或是技術優勢，也無論這些是自有資源或是外包，這些都是企業要完成遠大抱負所需要的核心能力。參與的部門也可能要篩選，可能必須放棄某個地區市場或是產品部門。再者，經由思考上述七大類的問題時，企業可以得到另一個結果：對於目前企業所經營的市場，有一些能力的存在並不是首要的。如果企業刪減了在組織營運能力組合當中必要程度較低的部分，對於一些相關的成本也就跟著降低了。對於組織內部正在思考何處可以進行刪減的經理人而言，上述的七大問題也可以提供一些方向與想法。

隨著工作小組準備在更多具體的部分開始扮演執行降低成本工作的角色時，也是開始要成立指導委員會的時候。至少要有三到四位，最多可以多到十五至二十位可以讓組織成員信服的人士參與這個指導委員會，由這個委員會去建議組織之中什麼樣的成本可

以被刪減，組織哪個部份需要被重組。各個工作小組的成員必須是在不同的部門工作，而且有可能成為未來企業的領導人。理想中的每一個團隊，最好有一些心胸較為開放的人，或者是想法比較異類的人。接下來盡可能給予每一個工作小組一樣多的工作範圍，然後分配一個較大的成本庫給每個工作小組，有益於增加發現成本取捨或是成本刪減被卡住的機會。每一個工作小組對於成本的取捨都很重要，因為這攸關著工作小組是否可以在他負責的區域，達成管理團隊或核心團隊所賦予降低成本的任務。而每一個被賦予降低成本任務的工作小組，都必須要設法做出一個計劃，讓降低成本的任務被達成，或者是被超越。在構思執行計畫的同時，工作小組必須要思考評估這份執行計畫的風險。因為每一個工作小組所提出的執行計畫，最後都需要向核心團隊的成員解釋這些提出的執行計畫有多少可行性與風險。

在這個階段，工作小組的召集必須是非常快速的，而小組的成員通常來自於各個地區、各個產線或者是各個部門。當工作小組被召集完成之後，就必須要給予這個小組任務的方向準則和所需要的支援。同時可以告訴工作小組成員，工作小組成立的原因，例如：我們要用一種新的方式來降低成本、我們將要維持或是增強公司哪方面的能力，以面對未來多變的經營環境等等。讓這些重點事項明確的被工作小組成員瞭解，不論是成本的降低或是企業的改造，都是涉及到企業核心能力的維持或是再投資。這個重要的任務不能被忘記，或者是工作執行到最後只看重降低成本這件事。接著，每一個工作小組都會被分配到一位指導者。這位指導者是來自於經營團隊或是核心團隊，並且是在組織層級較高的領導人，負責給予工作小組建議、提供不同的角度的看法和讓工作小組意識到降低成本迫切性。同時這位指導者也會扮演著工作小組的眼睛，告訴工作小組目前其他工作小組正在進行的工作，或是發現任何能夠投入資源增強能力的機會。

在第二階段中，除了組成各式各樣的團隊，以利策略能夠在各種團隊中順利運作之外，讓組織內所有成員都明白企業目前要做的工作為何？也是一件很重要的工作。雖然

工作小組的成員會將訊息散布出去，但是經營團隊的成員和核心團隊的成員還是要善用企業內部所有溝通的管道及方法，盡可能詳盡的讓每個成員瞭解目前組織在做什麼？組織如何得到資訊並且做出決策？組織的成員在未來能夠得到什麼？因為越是能讓組織內的成員瞭解目前組織所做的工作，所要面對組織內部的阻撓或是聲音就會越少。

步驟三：建議能力的投資

在理想的情況下，工作小組在開始展開任務行動之前，就如同步驟二的核心團隊一樣，需要對一系列的問題開始檢視：

- 一、什麼東西是我們需要的，藉以維持業務及功能的正常運作？要維持企業正常運作的最低限度是什麼？
- 二、什麼樣類別的成本需要保留？當高階管理人員決定哪些能力是企業目前降低成本策略所必需使用的時，需要多少成本來維持這些能力？哪些能力可以提高企業的獲利和市場的佔有率？
- 三、哪些目前不需要用的能力，企業可以立刻進行刪減？
- 四、對於那些企業需要保留下來的能力，是否有更經濟的方式可以來調配這些能力？取捨的標準是什麼？
- 五、如果能夠刪減成本或改變成本結構的話，什麼樣程度的風險企業願意承擔？

藉由以上問題的討論，可以迫使企業去檢視自己哪些成本是必要的，是企業在經營過程中無法刪減的。例如：對於一家公開發行股票的公司來說，為了要公開經營獲利情況，所以需要一個會計部門來執行這項工作，這是一個必要的成本，這個會計部門只是需要作基本的財報編列及公司一般性的會計事務。但是有些公開上市的公司，卻將會計部門拉高到一個世界級的水準，導致會計部門成本大幅提高，事實上會計部門的成本是可以刪減的，而且不會影響到企業的正常運作。所以當企業開始執行這項工作的時候，工作小組會很驚訝地發現，在原來企業的組織之中有這麼多可以刪減的空間。類似像這

樣的情況，可能會發生在企業的其他地方，例如：顧客關係、資訊科技或者是物流等等，也或許會發生在整個功能性的部門。如果企業可以在沒有這些功能或能力的情況下，進行正常的運作，那就可以讓這些功能或能力離開組織的內部。所以接下來企業要開始更專注的在本身能力的分析，利用經營團隊所提供企業必要能力的列表，每一個工作小組開始細分企業所有的開支，並且確認是否符合最初對於目前或未來經營環境的假設，找出成本可以刪減的地方。這也代表著另一種含意，不是所有公司必要的能力，都要保留在公司的內部。在某些狀況下，這些公司必要的能力甚至可以委外或者是外包，這也是公司降低成本另一種可以運用的策略。

工作小組可以利用不同的工具方法去弄清楚並且深化降低成本的幅度，例如：產業狀況的分析、與標竿企業的比較等等。不過，另外還有一種工具，最近也被一些大型企業運用，那就是「ISSR」架構，這是一種在區分成本的基礎上，降低成本的方式。在這個架構底下，先將成本區分成：固定成本、結構性成本、系統性成本和實現成本，在按照每個成本的特性來思考降低成本的策略與方法。舉例來說：固定成本，在現有的商業模式下，藉由改變商品或服務來達到降低成本的目的。結構性成本，從供應鏈來著手思考降低成本的策略，藉由與關鍵的供應商和顧客建立長期而穩固的合作關係，來達到降低成本的目的。系統性成本，在企業的內部，藉由建立一個精實的流程，除去流程中的浪費，來達到降成本的目的。實現成本，改變企業的激勵政策和補償計畫，來達到提升員工的生產力及員工的行為，使員工的生產力與員工的行為能更貼近企業持續獲利與提高市場佔有率的目標(Jones, Kronenberg and Scherer, 2010)。

每一個企業都有自己偏好的方法、工具及分析的方式，無論工作小組採用哪一種方法，只要能夠快速確認企業目前經營的環境，找出面對成本問題的解決策略，就應該快速地展開行動。而且不管企業採取一個什麼樣的分析方法，最後的目標都是一致的：工作小組根據目標，運用公司的能力產生一組方案，這一組方案可以形成一種策略，為企

業帶來一系列的具體行動，為企業產生提高獲利和增加市場佔有率的效果。至於其他沒有列在行動方案中的活動所產生出來的成本，就可以進行刪除的動作。

當一切都運作得非常良好時，縱使過程是動態並且充滿創新的，仍然會非常艱難，不要低估過程當中所需做的權衡和優先順序的拿捏所產生的兩難。工作小組會發現，企圖達成既定的目標非常的困難。因為曾經被企業視為珍寶的能力，有可能下一個瞬間就被捨棄了，這就是為什麼高階經營團隊也必須介入執行的原因。工作團隊並不負責處理複雜的兩難問題，或者決定企業應該著重投資在哪一個部分？尤其當這些決定會影響企業其他部分運作的時候。高階經理人必須完全掌握工作小組的進度，並且提供工作小組一些建議，協助決定那些工作是必須及基本的部分，哪些探索性的工作應該投入而不是滿腦子想著大幅度削減成本。

步驟四：確認能力體系的連貫性和做出選擇

接下來負責刪減成本的工作小組必須要回到指導委員會，呈上一個初步建議和審視的結果，並且為這一份初步建議和審視結果提出解釋和相關的風險評估。指導委員會在這個階段必須向工作小組提出的報告進行挑戰：對於工作小組所建議的企業能力，對企業營運而言到底有多重要？企業需要持續地來維持這些能力？有沒有其他更具體且有成本效益的方式，可以讓企業來部署這些工作小組建議要持續維持的企業能力？如果在這個階段沒有透過一個健全而直接的方式挑戰工作小組提出的初步報告，那工作小組所做的初步工作就失去了意義。而這樣的過程，因為大量來回反覆的討論和對未來工作的要求及驗證，將會一直不斷的重複著。經過這個反覆過程所得到的最後結果，就會形成一個建議案或是行動方案。在這個階段，工作小組與指導委員會都應該支持此項降低成本的計畫，就算計畫的執行會困難無比，還是要用理性和信心面對。

這個工作中最重要的結果，就是產生連貫性的能力體系，並且確保這個連貫性的能

力體系可以被整個企業來使用，而協調企業能力體系連貫性的責任就落在指導委員會的身上。要做出一個最後的建議方案，其實過程也是很反覆的。在工作小組還沒有送出它們的建議案之前，核心團隊對於費用的刪減或是在能力的影響上，是不會有一個整體的概念存在。每一個工作小組的成員要反過來協助核心團隊瞭解每一個提案的風險，或是回到對於工作小組所提出刪減成本建議案的取捨，而這將有助於核心團隊瞭解所有提案對於企業整體的獲益或損失。而且核心團隊要針對企業的能力去追蹤所有的提案，將提案與企業的能力調整成具有連貫性。因此，假設有一個工作小組提出了企業必須對遠東地區的行銷能力做出投資，此時的核心團隊就必須提出質疑：這樣的一個提案是否能將它的優點廣泛的應用在所有產品上？或者是把這個投資的行銷能力推展到其他不同的地理區上？所以要質疑刪減成本工作團隊提出任何在投資上的計畫。雖然讓企業持續降低成本和讓企業成長茁壯是一個明確的目標，是一個會讓企業經理人對這個目標產生非常高度的認同與熱情。但是沒有任何一個工作小組可以有這樣的權利，去從事一個新的費用支出。工作小組或許可以提出一個這樣的提案，但是指導委員會必須要監督這樣的一個提案，而且經營委員會要批准這個提案後，工作小組才能放手去進行。

步驟五：捕獲利益

在這個階段，企業可以開始衡量每一個工作小組如何進行各自的行動方案。每個企業所使用的方案都是要不斷持續的，因為企業在刪減成本的工作上獲得成效之前，沒有人敢說自己所做的行動方案一定是正確的。沒有一個工作小組敢說自己是非常聰明的，能夠從行動方案開始進行的時候，就保證自己所做的事情不會發生問題。但是，每個工作小組卻可以從進行行動的過程中，快速的重經驗當中學習。

接下來，企業必須開始推展自己的策略，並且需要意識到必須要建立持續降低成本使企業成長茁壯的能力體系。這也意味著，讓組織成員能夠一起為那些因為必要性的刪

減成本而造成改變的現狀擔負起責任。讓企業能持續的聚焦在新的思維模式上運作，讓企業能夠藉著工作小組所進行的任務，將這個新的思維模式傳遞到企業的每個角落。每個工作小組的成員，都有責任去向其他組織的成員合理解釋這些刪減成本的舉措，或是合理解釋為何需要再投資在某些能力的建構上，而且這些工作小組的成員也要負起聆聽其他組織成員意見和建議的責任。

當企業一直朝著當初所設定的總體目標前進時，就會不斷接受新的決策所帶來的挑戰。整個過程中會不斷的需要做調整，但是這些調整都必須與企業當初所建立的思考角度和方向取得平衡。企業當初思考的角度和方向是持續性刪減成本，使企業成長茁壯；維持和建立企業的能力，讓企業能夠持續的獲利，並且提高市場的佔有率；創造和支持一個具有連貫性的能力體系。

最後，企業要開始追蹤這些策略活動進行之後所得到的成果。在傳統的觀念和做法上，追蹤策略執行之後的結果往往是最後一件事，因此企業都會等著看這些改變會如何的反應在財務規畫之中。但是這一類的做法，對於指引企業做出新的決策來說，似乎有點太晚了。只達成業績或是財報數字上的表現，對於策略的推動來說是不夠的，還必須要達成當初企業就設定好的想法。每個企業都要能夠隨時檢核本身的能力體系和策略進行過程中的成果，隨時因應經營環境的改變作出調整，才能夠讓企業達到持續的降低成本並且使企業成長茁壯的目標。

第叁章 株式會社日立製作所

第一節 個案公司背景描述

公司簡介及沿革

1910年，小平浪平在東京附近創立了「久源礦業日立礦山電機修理廠」，這就是日立的前身。1920年2月1日該公司從久源礦業中脫離，正式成立「株式會社日立製作所」，並且以「高速邁向現代化」和「振興國產技術」為目標，開創集團事業。因此，日立早期國產品的開發，對於日本整體經濟的發展確實有很大的幫助。

日立(HITACHI)是由兩個漢字所組成，其中「HI」代表漢字的「日」，「TACHI」代表漢字的「立」。而日立兩個字合起來的意涵為：人類以頂天立地的姿態，以前瞻出生的旭日，計畫更美好的生活與未來。從日立的公司名稱及意涵，可以看出其中蘊含著濃濃的開拓者精神。日立從成立至今，歷經了一百年的發展，始終堅持「技術的日立」為宗旨，以堅實和可靠的技能為基礎，憑藉著卓越的製造技術和良好的產品信譽，來滿足全世界客戶的需求，並使日立不斷成長茁壯。

歷經百年的卓越企業，其經營的理念承襲自創業時期的「日立精神」，而日立精神包含了三個重要的元素：「和」、「誠」和「開拓者精神」。「和」代表凡事都要經過充分醞釀和討論，一旦形成決定，相關人員須同心同德、全力以赴，發揮整體行動的力量，並且努力謀求兩個部份的協調，即日立集團內部的協調和日立集團與社會之間的協調。「誠」代表無論對人對己都要直率，對自己的工作要全心全意。作為全球化企業公民，日立集團內的各個企業要把社會誠信放在第一位，以誠實的態度開展企業活動。「開拓者精神」代表勇於向未知的事物挑戰，不斷提高開發新產品、新技術的積極性。努力透過創新來為社會基本問題的解決發揮作用。

日立集團目前是全球大型的綜合跨國集團之一，在全世界各地擁有控股子公司合計共 956 家，而全球員工總數約為 36 萬人，2011 年 3 月底的資料顯示營業額為 9 兆 3158 億日元。日立集團目前有十一大事業，分別是資訊和通信系統事業、電力系統事業、社會基礎建設暨工業系統事業、建築機械事業、電子系統及設備事業、高性能材料及元件事業、汽車系統事業、元件及裝置事業、數位媒體及消費產品事業、金融服務事業和物流及保險服務事業。日立集團在“Inspire the Next”這一個新的企業理念驅動下，不斷為新時代注入生命與活力。而且作為 21 世紀具有活力的企業，日立集團將努力成為提供客戶最佳解決方案的伙伴，特別是在「社會創新事業」上。圖 3-1 為目前日立集團的公司組織。

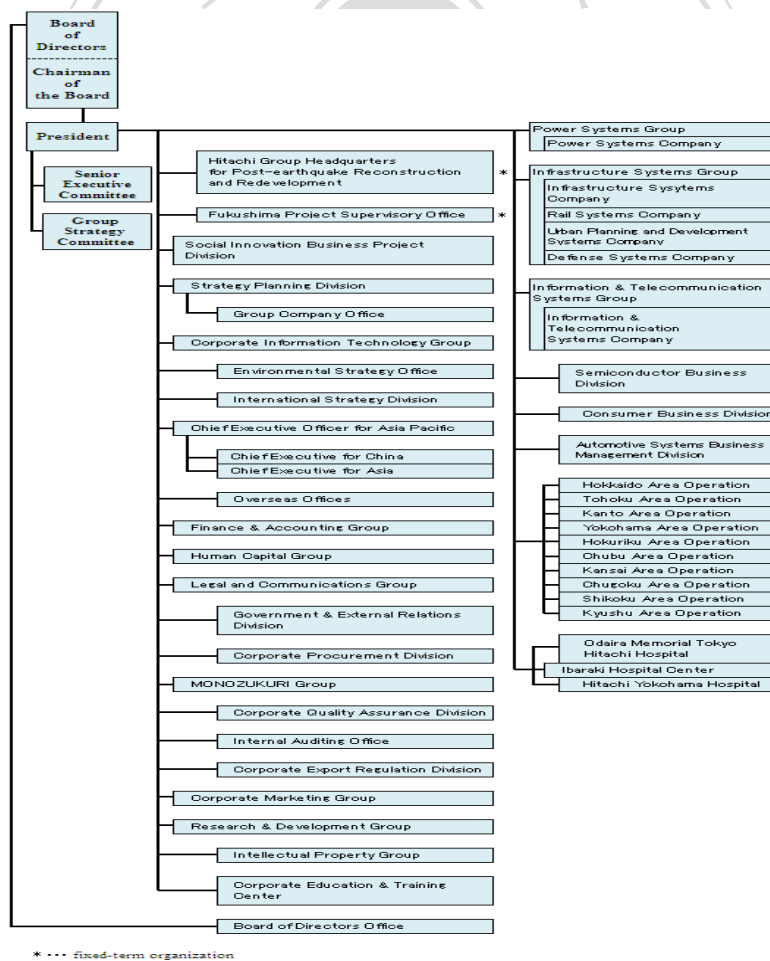


圖 3-1 日立集團組織圖
資料來源：2011 日立集團年報

創業超過一百年的日立，一直秉承以技術貢獻社會的企業精神，不斷開拓創新，發展成為業務遍及能源、信息通訊、生命科學等廣泛領域的高科技企業。面對不斷改變的人類環境，日立集團努力開創新的市場、新的事業，不斷地做企業型態的轉換，並以全新的 inspire the Next 為戰略，通過整合在各領域的技術和經驗，成為客戶及人類的最佳解決方案合作伙伴。

公司營運概況

日立集團近年來一直朝著社會創新事業發展，運用其百年來在研發、設計、人才和管理的優異總和能力，提供解決人類生活方案的解決方式，而社會創新事業其主要的內容如下：

- 一、為實現人類朝向更舒適方便的資訊社會邁進，日立集團將融合網路通訊、多媒體、社會基礎設施等技術，提供人類更舒適的資訊解決方案。研發設計相關的產品及服務，這些產品和服務將透過家庭娛樂、個人信息產品、遠程教育、電子政府、網路存儲、交通管理系統，來建構人類更舒適及便利的生活。
- 二、為實現資源迴圈型的社會系統，日立集團將專注於能源開發、化工材料、環保和資訊等技術的清潔環境解決方案。而這些解決方案的產品及服務涉及風力發電設備、太陽能應用系統等清潔型發電系統、應用於電動機車的環保型電池、為企業開發的廢棄物處理以及再利用系統等，希望能為人類帶來一個生生不息的永續環境。
- 三、為實現更高效率和品質的社會保障系統，日立集團將運用工學、醫療、網路和安全等技術的安心健康解決方案。這些解決方案的產品及服務包含了電子病例系統、針對癌症的陽子線醫療裝置、遺傳基因解析技術、護理信息綜合管理系統和社會安全系統等，希望提高對人類生命安全的維護及保障。
- 四、為實現充滿活力並且持續成長的企業管理，利用日立集團在眾多領域的深厚的背景及專業知識，提供企業豐富的知識經營解決方案。日立集團提供相關的產品及服務

包括為銀行客戶提供的數據中心、線上監控室等戰略性外包業務、優化企業資源的節能化管理服務、人事綜合管理服務和管理諮詢等，希望能為企業帶來全方面的問題解決方案和機制。

歷經百年發展的日立集團，未來將更積極集合先進技術與知識，為顧客提供服務和產品，並且推廣到全世界，不只成為個人、企業問題解決方案的提供者，更將成為社會的提出解決和發展方案的貢獻者。

公司的核心能力

一、卓越的管理能力

日立集團歷經百年的發展，百年營運的過程之，歷經數次重要的組織變革，也累積了其組織管理的經驗及卓越的管理能力。對於日立集團來說，高經管理階層會訂出管理資源的優先序列，接著建立管理策略夥伴和聯盟，最後透過綜效管理賦權給整經營團隊，將無法獲利或是將與核心事業較無綜效的領域出售或終止營運，將資源重新投資在關鍵領域上，避免資源的浪費，同時也降低成本。例如：退出電視面板事業、出售硬碟事業。其次是研發管理能力，是以創意和創新為研發管理的基礎，並且持續研發在電子、資訊、軟體、能源和新材料。目前全球研發中心主要在中國、美國、歐洲，目的是為了配合各地的需求，並提供未來發展的方向，同時朝著國際合作研發、與技術領先者結盟的方式邁進，並且不斷地取得新技術、新科技。

二、豐富的人力資源

就如同日立精神所提到的「開拓者精神」，勇於向未知的事物挑戰，不斷提高開發新產品、新技術的積極性。努力透過創新來為社會基本問題的解決發揮作用。日立集團一直將研發視為集團成長的重要動力。新技術的研發與新知識的累積都是為了提供人類及

客戶最佳的解決方案，所以日立集團一項重視「人」所帶給集團的珍貴資產，因此日立集團一直積極的打造一個全球統一的人力資源平台，對於日立集團員工的選才、訓才、任才、留才，採取一個全球一致性的標準，藉此能夠為日立集團把握住珍貴的資產。

三、先進的原料技術

日立集團擁有世界上領先的原料技術，這些原料技術的範疇包括了金屬技術、電纜技術和化學技術，這些原料可以說是先進產業之母。日立集團因為擁有了這些原料的先進知識和技術，才得以資訊和通信系統事業、電力系統事業、社會基礎建設暨工業系統事業、建築機械事業、電子系統及設備事業、汽車系統事業、元件及裝置事業、數位媒體及消費產品事業等事業取得領導的地位。目前在金屬原料方面，已經可以成功的將非晶矽金屬運用在電力事業。另外在稀土部分的資源，也運用到公共和工業用途的電機材料上。在電纜技術上，運用在新世代的高速火車及車用系統上，同時下一個世代的移動通訊網路天線的部分，也正積極的展開研發工作。在化學技術上，在鋰電池、光通訊和無線通訊的材料上，目前日立集團都居世界領先的地位。

日立集團透過以上三項重要的核心能力，近年來積極的將整個企業從至製造產業轉型到一個新的社會創新事業。藉由過去在製造業中所累積的經驗與知識，結合集團內目前所經營的事業，為全世界的客戶提供一個全方位的最佳解決方案，不僅是為人類提供一個更便利與安全的生活環境，更是要為地球的環境去創造一個可以永續生存的空間。

第二節 個案公司經營現況

日立 2012 中期經營發展計畫由日立集團現任社長中西宏明先生於 2010 年慶祝日立集團一百週年時所發布，計畫的內容針對除了對東日本大地震受災的日本人民感到哀悼之意，更提出日立集團將透過集團的一切力量，包括資金、技術、人員的投入，協助災

後的復原工作。除了協助受災地區的復原工作之外，日立集團這次也在東日本大地震中受到了損害，透過 2012 年中期經營發展計畫的提出，社長中西宏明先生不只提出日立集團將如何從這次的地震災害中恢復，也提出了未來三到五年日立集團發展的新方向。本節的重點，就是要介紹日立 2012 年中期經營發展計畫如何帶領日立集團走出因地震天災所遭受的傷害，以及未來三到五年日立集團將會如何發展。

2010 年，當日立集團在歡慶成立 100 周年的同時，集團制定了 2012 年中期經營發展計畫。這個計畫概述了日立集團該如何繼續向前邁進：日立集團的業務結構必須加以改善，特別是針對社會創新事業的部分，需要達成全球性的成長，從一個防禦型的態勢轉換成攻擊型的姿態。而 2012 年中期經營發展計畫的重點在於達成兩個重要的目標：「社會創新事業驅動成長」和「穩固日立的財務基礎」，並且用以下三大策略，如圖 3-2，去實現這兩個重要的目標：

- 一、日立集團將利用企業的優勢，以促進全球成長策略。
- 二、日立集團將專注經營資源在社會創新事業。
- 三、日立集團將強化業務結構，使集團能穩定盈利。

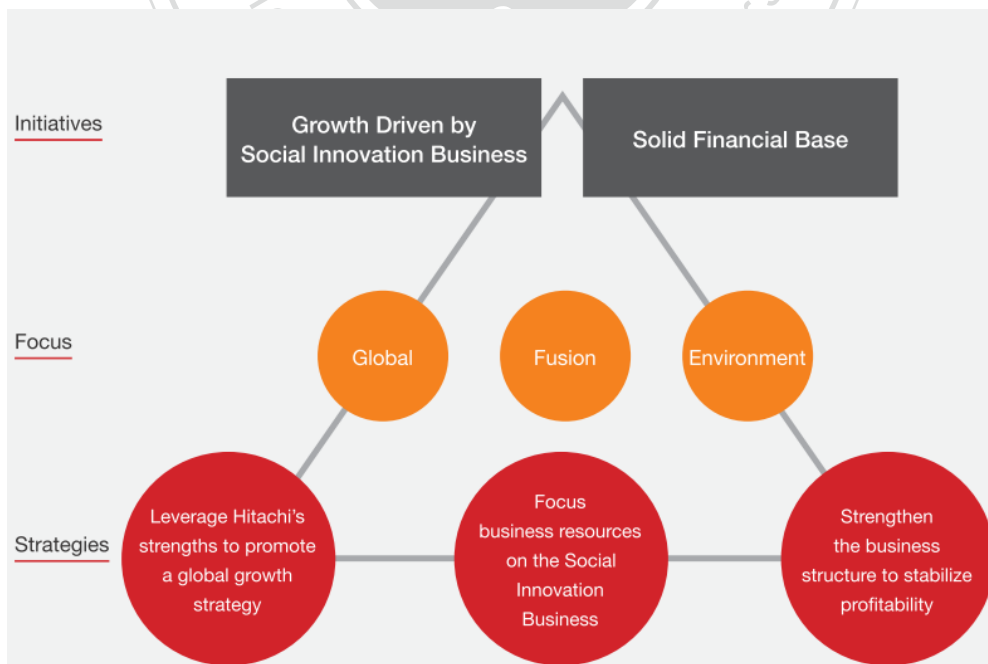


圖 3-2 2012 Mid-term Management Plan

資料來源：Hitachi, Ltd. Annual Report 2011, P.6

從日立集團成立以來，一直強調希望以日立集團優越的、原有的科技技術和產品的發展為社會做出最大的貢獻，日立集團並且將這個企業的信條當作使命。日立集團在未來將藉由本身獨特的集團優勢，透過社會創新事業的資訊技術的連結，為人類提供一套更安全、更可靠的社會基礎建設。

日立集團的社會創新事業到底是一個什麼樣的事業？如圖 3-3 可以表示社會創新事業的概念。對日立集團而言，所謂的社會創新事業是由資訊系統及通信系統、電力系統和工業、運輸及城市開發系統結合在一起，運用日立集團關鍵原料(金屬、電纜和化學)及設備(發電機、變頻器、電池和電力裝置)上的製造技術和知識，解決人類在生活上所面對的所有問題，並且提供最佳的解決方案。如圖 3-4 關鍵的原料和設備支援前三個系統。透過迅速對社會需求改變的了解，日立集團以自身的優勢，持續發展解決這些需求變化的技術和能力。因此，透過社會創新事業的發展，日立集團可以持續運用集團的核心能力為社會做出貢獻，創造價值。

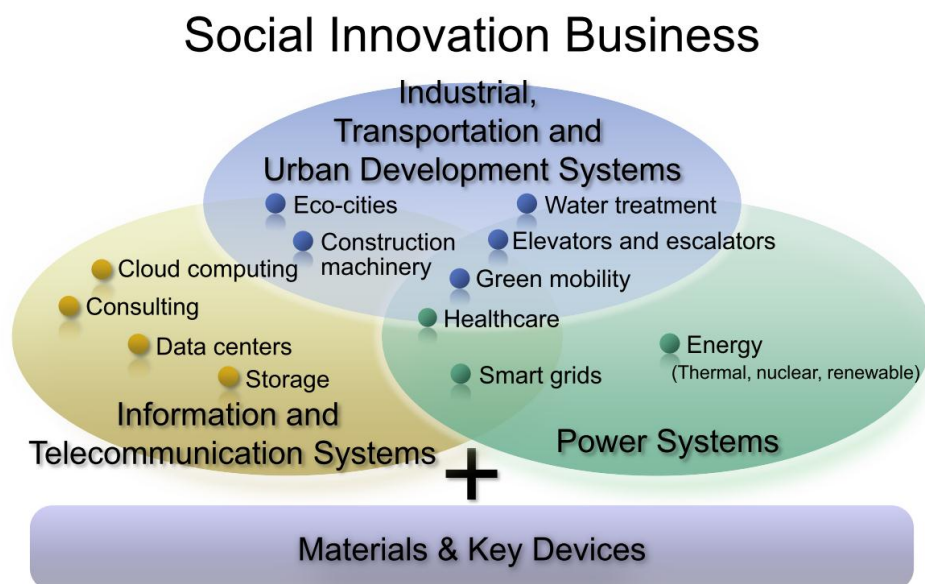


圖 3-3 日立集團社會創新事業架構
資料來源：Hitachi, Ltd. Website

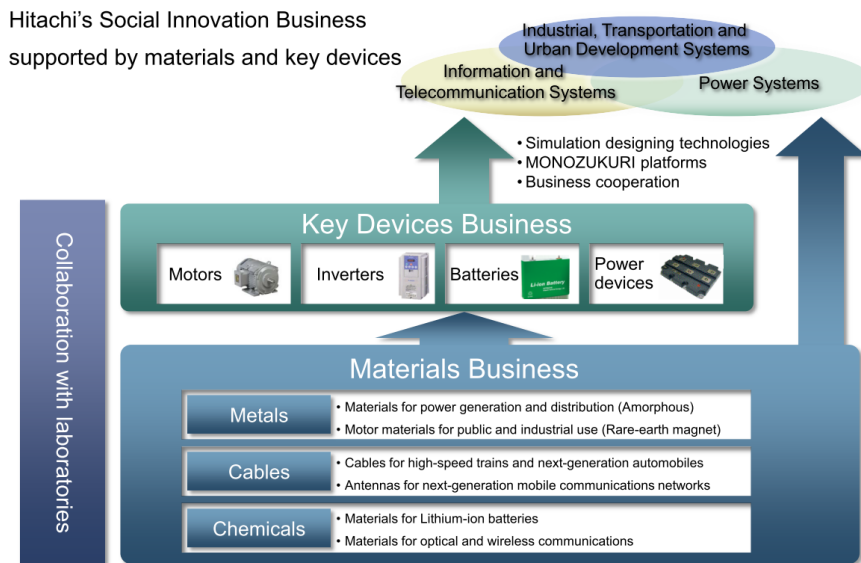


圖 3-4 關鍵原料及設備支援系統架構圖

資料來源：Hitachi, Ltd. Website

當發生東日本大地震時，日本許多地區居民生活上最基本的社會基礎設施被完全破壞。電力、供水、供氣和公共交通的損壞，擾亂日本民眾基本的日常生活和經濟活動，因此日立集團再次強調安全和可靠的生活方式有其珍貴的價值。經歷最近這次災難也讓日立集團重申這個集團的使命，並深切的了解到延續下一代的重要性。日立集團將繼續以創造可持續發展的社會基礎設施，並且提供維持安全和可靠的生活方式為使命。每位日立集團的員工將持續朝著這個使命，用堅持無比的自豪和奉獻精神邁進。因此日立集團將加速社會創新事業發展策略的推動，特別是在全球、融合和環境三個關鍵概念下，實行社會創新事業的發展，透過全球擴張提供動力，幫助建立人們可以提升安全和可靠生活的社會。

日立集團 2012 中期經營發展計畫，除了是一個協助日本和日立集團從地震災後復甦重建的指導計畫之外，它也是帶領日立集團未來三到五年的經營策略。日立 2012 中期經營發展計畫的目標有三個：

一、利用日立集團的優勢，推動和擴大全球在地化

全球經濟在新興市場需求的驅動之下不斷的成長，使得社會和經濟問題之間的關係越來越密切。而這樣的關係也同樣反應在國際上的合作，例如：世界各國對於全球暖化和生態環境保護等議題。面對全球單一市場的潮流，日立集團正迅速的在全世界每個國家和地區發現新的商機，在考慮環境生態的問題下，提供全球的顧客一個全面性的解決方案。日立集團將持續增加在日本以外存在的價值與地位，透過擴大海外業務，希望能夠刷新在 2010 年海外營收比例佔 43% 的紀錄，朝向 2012 年海外營收比例佔 50% 的目標前進，使日立集團成為一個真正全球化的公司。

為了達成全球化這個目標，日立集團的策略就是推動並且擴大全球的定位。為了使這個策略能夠持續的進行，日立集團制定了新的全球推廣計畫(New Globalization Promotion Plan)，並且朝著這個目標快速的推進，以各地區主導業務的擴張和推動。計畫中指定了十一個重點的地區(印尼、中國、越南、印度、沙烏地阿拉伯、巴西、土耳其、中歐及東歐、俄羅斯、南非和埃及)，包括了經濟成長表現顯著的亞洲、南美洲、中歐和東歐。透過這十一個區域，日立集團希望海外營收能夠從 2010 年的 1.9 兆日圓，成長到 2012 年的 2.5 兆日圓。日立集團將透過在這十一個地區成立實體的組織，透過這些組織主動尋求商機，並為客戶提供全面性的產品與服務，以滿足客戶的需求。在這十一個地區，運用當地的專業人才、對外的關係和金融服務，並且以因地制宜的方式來推廣業務並且滿足顧客。藉由包括美洲、歐洲、印度、東南亞、中國以及日本六個地區主要的管理領域架構，加強與地區領導人和政府的合作，積極參與全球管理事務。

日立集團同時也希望藉由集團為數眾多的業務，加強各地區管理控制功能。例如：日立集團將更進一步將電梯及自動手扶梯的業務在地化，藉以擴大在亞洲地區的活動。此外深化與中國和新加坡的合作，共同成立研發基地開發新產品，以確保

準確地反映市場需求，並且加強對中國與其他亞洲地區的監控功能。這種方式可以加快本地主導業務的運作與決策過程。

在火力發電系統業務方面，日立集團將加強在亞洲地區的業務，提供顧客高效率的燃煤火力發電設備。此外，日立集團和印度 BGR 成立合資公司，生產製造火力發電系統設備中的鍋爐和渦輪機，並且將擴大中國大連工廠的產能。未來日立集團將繼續擴大火力發電系統業務的產能，並且把它當成策略成長的一個部分。

在強化地區研發功能方面，日立集團將強調以更貼近市場需求為導向的從事新技術的及產品的研發工作。在中國地區，積極與清華大學合作，從事智能電網及物聯網的研發工作。在美國地區，從事儲存系統、無線通訊及汽車電子系統設備的研發工作。在歐洲地區，從事先進物理、鐵路及電力系統的研發工作。在亞洲地區，積極地與印度理工學院合作，從事軟體和水處理的研發工作。各地區的研發工作都希望能夠與市場做緊密的聯繫，並且各地區之間也彼此分享研發的成果。

在鐵路設備及基礎建設業務部份，2011 年 3 月，日立集團與英國恢復了正式合約的談判，將努力為英國高速鐵路提高其鐵路系統業務的項目。日立集團在英國將於 2015 年啟動一個新的製造基地和擴大當地採購，在英國本地從事鐵路設備和基礎建設的製造和維護工作。因應英國所推出的城際特快計畫(Intercity Express Program)，促進英國本地的製造業，並且在歐洲建立一個強大的供應鏈。

在機械工程業務部份，日立將積極投資在成長的市場中，並在這些市場擴展和增強業務的能力。日立集團將加強工程機械業務，不僅在中國和印度擴展業務，而且在俄羅斯和非洲地區。在俄羅斯地區，機械工程公司已經在 2011 年的四月成立。在中東和東北部非洲的地區，在 2011 年四月成立了在本地的機械工程公司。在東南

亞地區，接下來會擴大投資，提升這個地區的生產力。

以上日立集團各項業務的拓展都展現了加速全球化的實現，同時也積極加強在地化的作為。透過全球各地的本地公司，並以市場為中心的方式，帶領整個日立集團實現全球化的目標。

二、利用日立集團的優勢，與合作的夥伴共同擴大商機

日立集團深信，要能夠建立一個全球化的事業，必須透過和合作夥伴一同建立透明、公開的合作關係才能達成。這個策略在日立集團加速全球化的過程中十分重要。因此，日立集團將持續加強與合作夥伴的關係，同時與合作夥伴共同開發全世界的商機。

在智慧城市系統業務方面，日立集團積極地與中國中央及地方政府、電力公司和相關的設備製造商合作，共同參與了參與廣州知識城、天津生態城和大連市的各項計畫和工作。在天津生態城和大連市的計畫中，日立集團成功的為這兩座城市提供了資源循環利用、低碳經濟領域發展、廢水及回用水處理和家電回收的解決方案。在廣州知識城的計畫中，提供了資訊業務服務及雲端業務服務平台的解決方案。

在水力發電業務方面，日立集團與日本三菱株式會社及三菱重工共同合作，於2011年成立合資公司，希望整合三家公司在水力發電技術上的專業知識與技術，發展出可調節式的水力發電泵浦，建立一個持續在世界水力發電業務上領先的地位。

在工業系統業務方面，日立集團積極與 Mayekawa Mfg. 合作。該公司是日立集團重要的戰略性合作伙伴之一，希望藉由合作的關係，一起滿足需求日益增加的石

油及天然氣開發。這兩項能源的開發，最重要的設備就是壓縮機，藉由兩家公司在壓縮機這方面專業的技術和能力，合作開發新型的壓縮機，以提高石油及天然氣的開採效率。

在這些計畫的參與過程中，日立集團透過與夥伴的合作，從城市規畫的建議到執行，提供完整的解決方案及產品，以滿足客戶的需求。日立集團利用這些累積的經驗和知識，將逐漸地擴大到世界其他角落，與相關的合作夥伴為人類提供更舒適的生活。

三、利日立集團的優勢，擴展新的業務發展

日立集團希望藉由資訊和控制技術的融合，拓展新的業務，提供人類一個更安全、可靠和舒適的社為基礎建設。將資訊與控制技術的融合，日立集團將逐步往資訊及通訊業務、水資源業務、工業系統業務及醫療保健業務發展。

在資訊及通訊業務方面，日立集團將集中在存儲系統的解決方案和諮詢業務的提供，並且以進一步擴大海外業務為目標。在同一時間，日立集團也將利用高度可靠的雲端計算服務為企業以及公共部門架設系統，以促進建立安全、可靠及舒適的社會基礎設施。另外，全球對電力的需求不斷增加，供電需求加速日立集團推動的智能城市的發展。智能城市涉及資訊系統的融合和控制技術的全球擴張，日立集團將利用本身的知識和經驗，在這個部分投入更多的資源。

在水資源業務方面，日立集團將繼續積極參與中東地區在水資源和污水處理系基礎設施的業務。日立集團將介紹馬爾地夫共和國的智能水系統：即為最佳水流量的管理和控制，包括乾淨的水、污水和工業廢水通過污水處理廠、資訊和控制技術的融合處理，將這套智能水系統推廣到世界其他地區。

在工業系統業務方面，在 2011 年成功地運用自身機械與控制技術的能力，為澳洲規劃設計了一座液化天然氣廠。有了這次的經驗，日立集團將持續利用小巧、安靜和電力驅動技術的組合，擴大液化天然氣廠規畫建置的業務。另外，對於電池業務方面的擴張，日立將持續研發生產長效型的電池系統提供工業上使用，以及提高離電池的容量以供應智慧型手機及車用電子設備的使用。最後，在面對全球稀土資源缺乏的狀況，日立集團將研發無稀土馬達及稀土回收計畫，透過這兩項工作來解決全球稀土資源缺乏問題。

在健康保健業務方面，日立集團將這項業務定位為核心業務。日立集團目前正以一切努力，加強在醫療保健這一領域的產品和服務。2011 年一月日立醫療公司在診斷領域收購了 ALOKA 有限公司，這項併購希望能夠提高日立集團在醫療保健產業的全球競爭力。在治療領域，日立集團將以優越的技術能力為醫療做出貢獻，尤其在粒子束治療方面，有助於治療癌症，同時也幫助患者維持他們的生活品質。未來日立集團將努力透過獨特技術和專業知識，提供從診斷到治療所有資訊及藥物的相關產品和服務。

近年來，日立集團一直努力發展社會創新事業，並且不斷地調整其組織的結構。其中為了強化資訊科技諮詢服務，在 2010 併購了美國 Sierra Atlantic, Inc.，並且轉讓了 IPS Alpha Technology Ltd. 的經營權，同時也將硬碟事業轉讓給 Western Digital Corporation.。隨著商業環境的不斷改變，日立集團必須因應環境變動和市場需求持續對各個事業部進行改革，並且提高管理效率。

為了進一步的推動社會創新事業，日立集團重新分配資金並且做出策略性的工作，這些投資專注在海外的基地升級和擴大規模、鞏固經營計畫的持續執行和重振日本地震災區的發展。在為期三年的經營計畫中，從 2010 年到 2012 年，日立集團將投資 1.6 兆日

圓，其中約 70% ，約 1.1 兆日圓，直接投入社會創新事業。日立集團將透過積極的併購和投資，以確保社會創新事業能夠穩定成長獲利。在同一段時間，日立集團也將投入總額約為 1.2 兆日圓的研發經費，其中約 60%，約 6700 億日圓在社會創新事業的研發上。這些在社會創新事業上的研發投資經費，將專注於資訊科技研、鐵路、智能電網和綠色科技等方面。而且日立集團也將投資在原料、電子相關和活動上，為的是加強研發的基礎，並且與全球市場緊密接軌。研發工作已經成為日立集團競爭優勢的來源，因此日立集團會繼續引進資金與人才，以提高日立集團在研發上的競爭優勢。

日立集團努力加強其業務結構，並且專注在「社會創新事業驅動成長」和「穩固的財務基礎」兩個目標上。在「社會創新事業驅動成長」方面，利用信息和電信系統、電力系統和工業系統的優勢支撐所有業務的競爭力。在「穩固日立的財務基礎」方面，日立集團正在全力加強集團內的措施，以降低成本結構，並在 2011 年推出日立智能改造計畫(Smart Transformation Project)，希望藉此鞏固日立集團的財務基礎，打造一個具有成本優勢的成本競爭力。為了加速全球化，日立集團將持續降低成本結構和鞏固生產基地，不斷擴大的全球採購和集團後勤部門重組等改革。

日立集團另外一個能夠為集團產生價值的關鍵就是人力資本，日立集團從世界各的獲得許多優秀的人才，在集團內的各部門貢獻自己的知識和技能。為了能夠在競爭日益激烈的全球市場中取得優勢，日立集團必須將這些人力資源部署在最佳的市場位置。因此，日立集團實施一個大規模的人力制度改革，努力的建立一個全球統一的人力資源制度平台，其功能包括人才的招募、員工的薪酬、分配和教育。利用這一個平台，其最大的優勢就是幫助日立集團策略性的分配人力資源在每個戰略性的區域。

今日國際社會和環境面臨著氣候變化、生態系統受到破壞、能源消耗和人權問題等廣泛的問題。日立集團希望透過 2012 中期經營發展計畫的實施，一方面利用集團本身的

核心能力所組成的能力體系投入社會創新事業，提供人類解決生活問題的一切方案，並且加速集團的全球化，進一步促進集團的成長。另一方面藉由日立智能改造計畫，讓日立集團能夠降低營運成本，藉以穩固日立集團的財務基礎，使得日立集團在經營成本的結構上具有全球競爭力。

日立集團面臨的經營問題

一、為了推動社會創新事業，使得財務狀況吃緊

為了推動社會創新事業，日立集團在資金做出策略性的工作，這些投資專注在海外的基地升級和擴大規模、鞏固經營計畫的持續執行和重振日本地震災區的發展。從 2010 年到 2012 年，日立集團預計投資約 1.1 兆日圓，直接投入社會創新事業。日立集團將透過積極的併購和投資，以確保社會創新事業能夠穩定成長獲利。另外日立集團將投入總額約 6700 億日圓在社會創新事業的研發上。這些研發經費的投資，將專注於資訊科技研、鐵路、智能電網和綠色科技等方面，而且日立集團也將投資在原料、電子相關活動上，為的是加強研發的基礎，並且與全球市場緊密接軌。這些社會創新事業的投資計劃，對於日立集團來說，勢必加深其成本的負擔與壓力，所以日立集團必須要想辦法降低其他部分的成本或是找到充裕的資金來源。

二、價值鏈活動過度集中於日本，導致於成本過高

過去大多數的日本企業都專注在國內市場，藉由提供國內消費者高品質的產品與服務，鞏固自己在國內市場上的地位。由於有著國內市場成功的經驗，進一步將高品質的產品與服務推向國際市場，並且獲得豐厚的利潤。但是也因為如此，過度將價值鏈上的所有活動集中在日本母國，而不願輕易的將價值鏈上的活動轉移到日本以外的區域。近年來世界經濟蕭條，導致於歐美國家的消費力道逐漸下滑，雖然新興國家不斷崛起，但是人民的消費能力有限，使得日本高品質的產品與服務並無法獲得新興國家的青睞。日立集團也同樣出現了價值鏈上的活動過度集中於日本母國的問題，導致於成本相較於其

他非日本競爭者要高出許多。日立集團必須要思考價值鏈上活動的全球布局，讓集團的價值鏈上的活動能離開日本本國，選擇更有利的區位去做發展，以降低集團經營成本。

三、日立集團組織過於龐大，資源使用效率過低

日立集團目前在全世界各地擁有控股子公司合計共 956 家，這九百多家控股子子公司涵蓋了十一大事業，而全球員工總數約為 36 萬人，是一個組織相當龐大的集團。但是也由於組織過於龐大，或涵蓋的事業範圍很廣，導致於組織內的資源是用效率過低，閒置的固定資產比率太高，造成日立集團的經營成本過高。想辦法妥善運用集團的固定資產並且提高資產使用效率，才能夠降低日立集團的經營成本。

第三節 個案公司降低成本的方法

日立集團在 2010 年發表的 2012 中期經營發展計畫中，除了表示未來日立集團將以社會創新事業來帶動集團的成長外，還強調另一個目標，就是要鞏固財務基礎。為了達到鞏固財務基礎的這個目標，日立集團必須建立一個更具競爭優勢的成本，因此推出日立智能改造計畫，希望藉此讓日立集團的成本結構更具全球競爭力。

為了發展社會創新事業，並且將此事業打造成日立集團全球性的成長策略。為此，日立集團分配了眾多資金、人力及其他相關資源在社會創新事業上，過度依賴日本國內資源的結果，所以造成成本結構過高。其次，由於日立集團的業務多元化、組織過於龐大，因而導致的資源使用效率過低的問題。所有事物過度集中在集團內部完成，產生營運成本不斷升高的問題，所以需要做全球統一性的成本結構改革及降低成本的工作，藉此實現鞏固日立財務基礎的強化工作。

日立集團的日立智能改造計畫，簡單的說，就是希望透過集團的核心能力，建構全球經營策略、資訊科技策略和人力資本策略，藉以降低六個營運地區，五大事業集團，

40 個業務實體，將近 900 家集團內的公司，所產生的生產成本、直接材料成本和間接成本。目標在下一個中期經營計畫推出之前，能夠實現總成本降低 5%。

日立集團為了使日立智能改造計畫能夠在在集團中順利推動，特別為了這個計畫成專案負責團隊，負責集計畫項目與對外的協調工作，如圖 3-6。計畫項目的負責人由日立集團現任社長中西宏明先生擔任，計畫的領導者由日立集團資材部部長江幡誠擔任，並且由江幡誠組織日立智能改造計畫指導委員會，委員會成員一共九人。除此之外，另外由 11 人組成跨組織部門的成本戰略室。以上團隊的組成，負責與公司內部的總裁、計畫項目負責人和跨部門小組進行訊息的傳遞與溝通，目的是為了尋找先進的知識，並與外部進行合作。而先進知識的來源及合作的對象為全球的競爭對手或在不同行業中創新型企業，諮詢的先進知識則是有關於所有的行政業務，財務和會計流程，採購流程，等等。

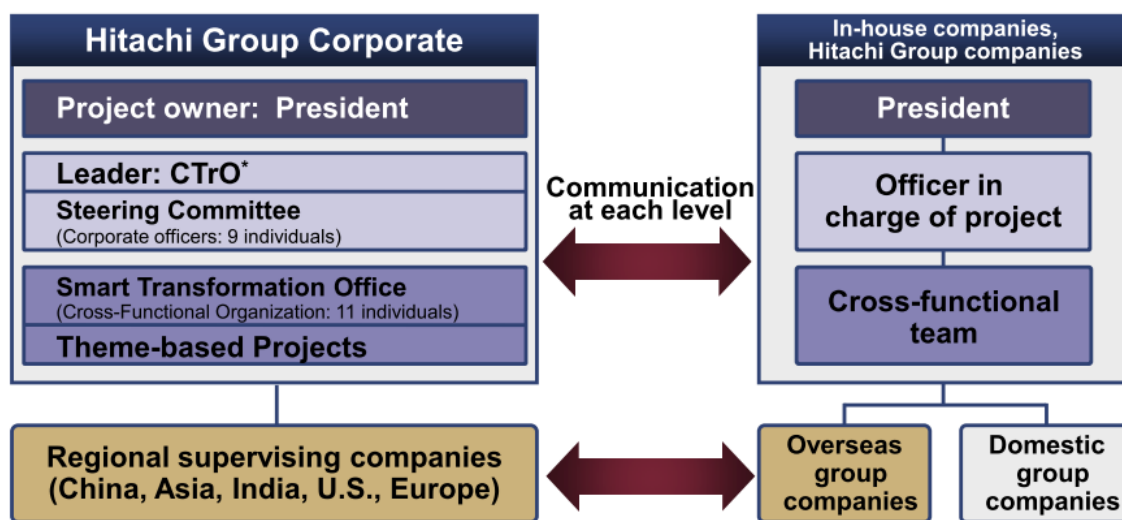


圖 3-5 日立智能計畫專案團隊結構圖
資料來源：Hitachi, Ltd. Website

日立智能改造計畫，希望藉由日立集團本身所具有的独特能力，改革成本結構，以期能夠降低成本。透過全球化的布局，優化集團內部及外部的生產效率、擴大全球性的統一採購過程、尋找及研發可替代材料、評估外包生產與自製的優劣和降低間接材料成本等方式，進行集團整體的成本改造。特別是針對生產成本、直接材料成本及間接成本的部分，在日立智能改造計畫皆提出成本改進的方案和措施，如圖 3-7 所示。

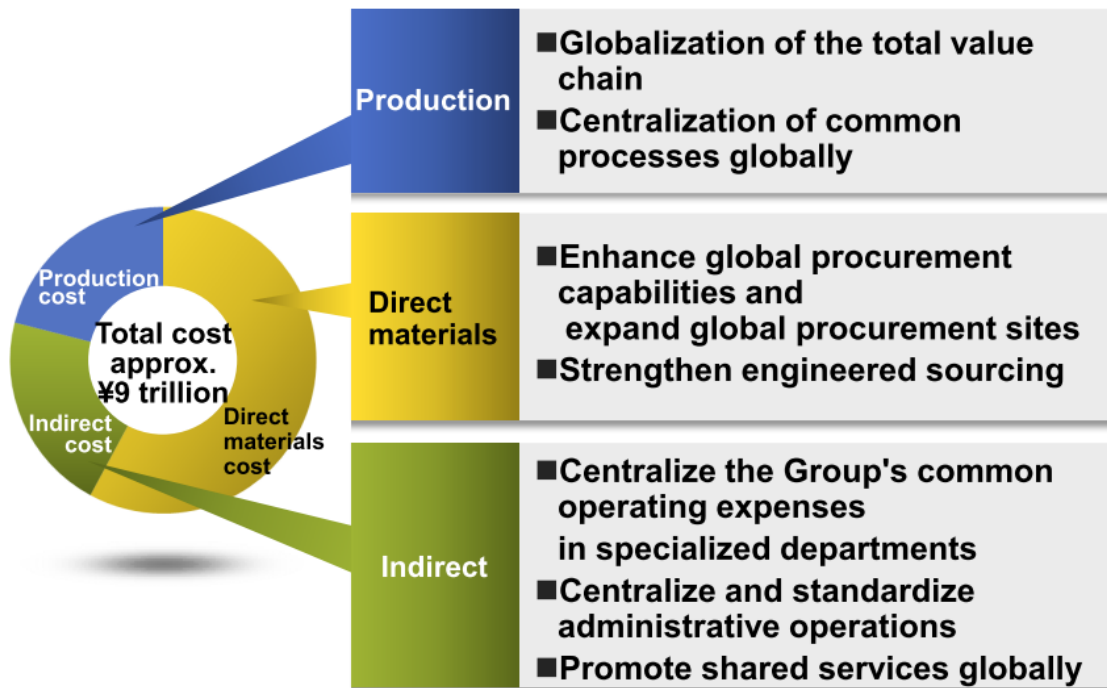


圖 3-6 日立智能改造計畫成本改革方案
資料來源：Hitachi, Ltd. Website

在生產成本方面，日立智能改造計畫提出了整合全球價值鏈及集中全球共同流程兩個方案，接下來將分別就這兩個方案提出說明：

一、整合全球價值鏈

日立集團在這裡所提出的價值鏈，其概念包含了產品的規劃、產品的研發、產品的認證、採購活動、產品的稱產及產品的銷售。過去這一連串的價值鏈活動，全都是由日本總部主導，接下來日立集團將擴大由本地來主導這些價值鏈，如圖 3-8 所示。日立集團未來將以全球為基準，以最佳化的成本來規劃商品。透過全球化的設計，來滿足市場需求。建立全球採購工程中心，統一集中採購原物料。並且針對新興市場開發低成本的生產線，生產更低成本的產品來供應市場。同時對於海外業務的模式也做了改革。過去日立集團海外業務模式，大部分都是從日本向海外市場輸出為主。接下來將會進化為本地生產模式，最後希望能夠達到「最適地點生產，最適地點消費」模式。

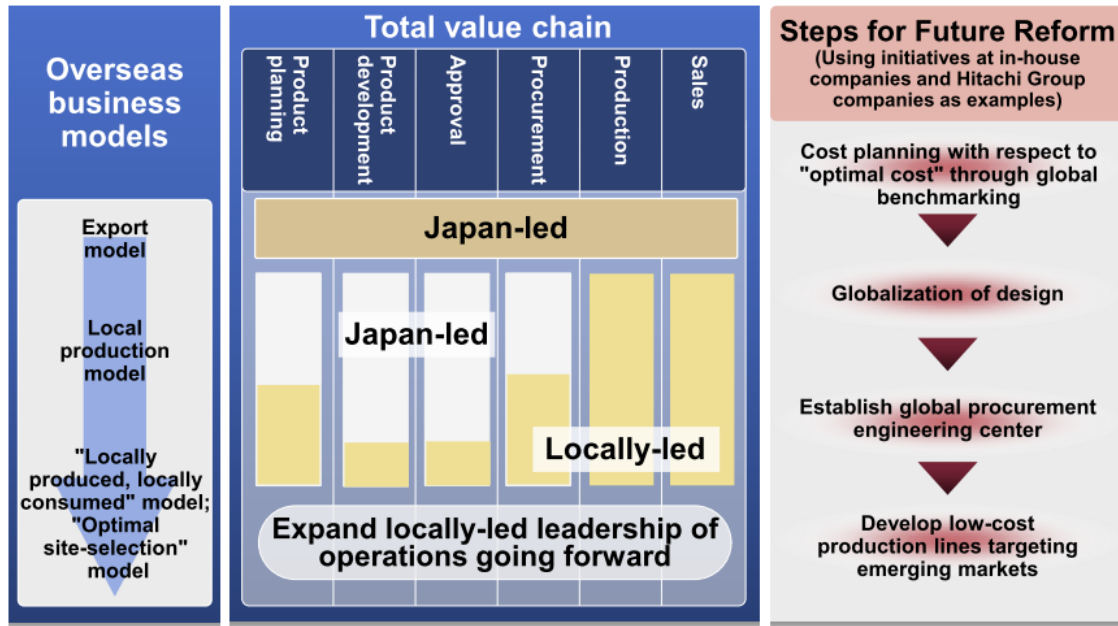


圖 3-7 日立集團整合全球價值鏈
資料來源：Hitachi, Ltd. Website

二、集中全球共同流程

加強整合對於小型及中型客戶批量生產的環境管理體系，這項整合工作，將會統一原料的採購及裝配的作業，並且集中價值鏈相關的活動，藉以保持技術上的領先地位。過去過度分散價值鏈活動的結果，導致於每單位組裝的成本與整合之後的成本有十倍之多的差異。

其次為直接材料的部分，日立智能改造計畫在這部分提出了加強全球採購能力，擴大全球採購地點和加強零件源頭設計的方案，接下來將分別就這兩個方案提出說明：

一、加強全球採購能力，擴大全球採購地點

日立集團對於加強全球採購能力，擴大全球採購地點這個方案，提出了四個做法。首先是擴大全球採購中心，將現在分布於全球的 15 個採購中心增加到 25 個，其中新增加的 10 個採購中心都是分部在新興國家。再來是將中國和亞洲地區的採購功能，轉移到中國和亞洲各個地方操作。緊接著，加強發展與本地供應商之間的關

係，建立利益互惠的機制。最後是提升全球採購人員素質，讓採購活動的效率能夠提升。透過這四個做法，進而降低直接材料成本。

二、加強零件源頭的設計

日立集團將更致力於產品設計的簡化，以抵抗原料價格不斷攀升的風險。有鑑於地球的資源有限，人類的慾望無窮，資源過度的使用，造成價格不斷上漲的成本問題。日立集團將推動一個跨集團、跨組織的專案，由研發部門、全球戰略部門和顧客價值工程推廣部共同推動這項專案。而這個專案的目的，一個是要將不同部門之間的零組件規格標準化，這些標準化的零件可以讓更多的產品共用，一方面減低零件多樣生產的成本，另一方面可以降低資源的浪費。另一個是因為地球上稀土資源十分稀少而珍貴，希望能夠研發出無稀土馬達和電動機，減少稀土的使用。

最後，是在間接成本的部分，日立智能改造計畫在這部分提出集團的共同經營開支集中在專門的部門、集中管理並標準化通用操作程序，建立全球共享的資源平台兩個方案，接下來將分別就這兩個方案提出說明：

一、降低集團的共同營運成本

在這個部分日立集團將會成立專門的部門，檢視集團內經營成本的部分，希望達到減少成本支出的項目，讓資金的運用更有效率。而這新成立的部門，分別是整合物流中心和集團資產管理中心。這兩個部門的成立，就是希望降低占有所有成本最大的兩個部分，一個是物流成本，另一個是租賃成本，如圖 3-9 所示。

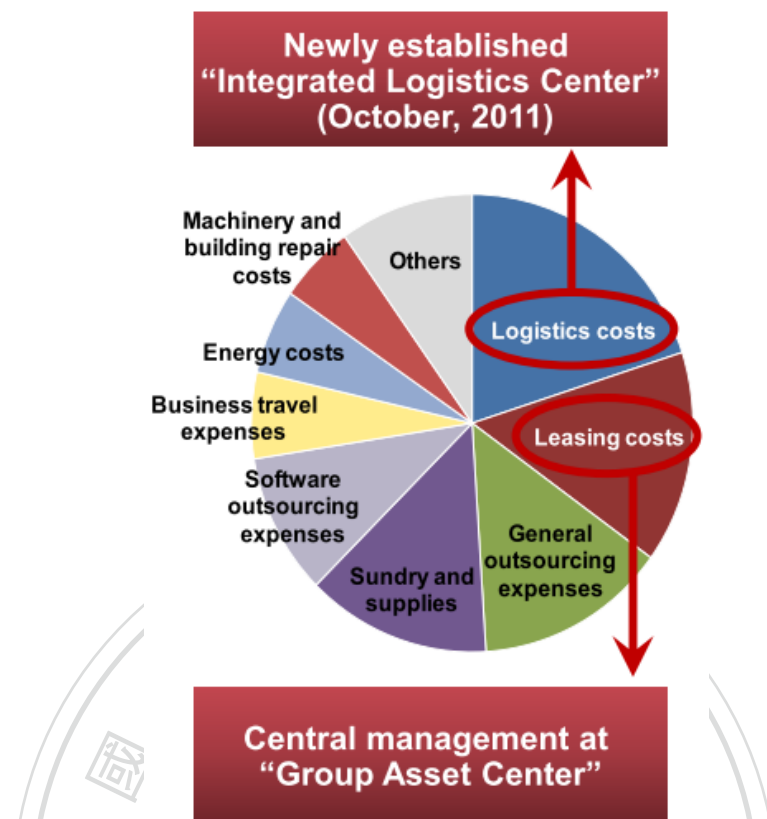


圖 3-8 日立集團各項成本佔比
資料來源：Hitachi, Ltd. Website

整合物流中心的成立，希望藉由日立物流公司的物流專長，整合集團的物流活動，並且整合集團內 900 多家公司的物流活動，例如：集中包裝、集中運送等等，利用集團內物流需求造成的規模，達到規模經濟的效益。另外，集團資產管理中心的成立，希望將儘量將集團內的單位集中辦公，將每位員工使用的樓面面積做最優化的配置，並且整合管理集團內的宿舍及辦公大樓，盡量降低這些空間的閒置率。

二、集中管理並標準化通用操作程序，建立全球共享的資源平台

日立集團透過對集團內部各事業單位作業流程的檢視，希望建立一套共同的行政流程，藉此縮短訊息傳遞的時間並且降低集團內部的溝通成本。另外，對於因為延續過去的傳統，例如：過度服務的提供、個別公司層面的優化等因素造成的內部成本，也要予以改革並且降低這些成本。最後對於資訊平台的建構，過去是由六個

區域性總部，個別提供資訊處理平台與服務，也因為六個地區性的總部都各自獨立作業，造成區域之間的溝通變的非常薄弱，無法處理全球化的業務需求，也造成區域之間的溝通成本很高。現在要借重雲端科技的應用，將六個地區總部資訊系統平台做一個標準化的處理，希望藉由資訊平台的統一，讓六個區域之間的合作更有效率，降低整個集團的行政費用。

日立集團的日立智能改造計畫，讓日立集團的成本結構朝向具有全球競爭力的優勢前進。透過對日立集團內部和外部生產製造的優化布局、擴大全球採購的能力、集中管理和標準化對於間接經營業務的重整，對於整個集團的成本結構做全球統一性的改革，其最大的目的就是希望皆由一整套策略推動，達成降低成本的目的。面對全球化的競爭和不斷改變的動態市場，日立集團將持續作策略性降低企業營運成本的工作，除了繼續穩固日立集團的財務基礎外，還要建構一個具有成本優勢的市場競爭力。

個案分析

日立集團所進行的日立智能改造計畫，是為了要鞏固日立集團的財務基礎，進行一連串的成本改革活動，而這一連串的成本改革活動是基於其集團得核心能力做更有效率的運用。在原料部分，擴大了採購的區域，降低採購原料的成本；標準化並簡化了連建的設計，減少原料使用上的不經濟。在人力資源的部分，建立了一個全球統一的人力資源平台。在管理部分，成立了整合物流中心和資產管理中心，提升集團內資雲的管理及運用。所以日立集團目前將三個主要的核心能力做更有效率的運用，並且將這三個核心能力結合成一個比較具有連貫型的能力體系，是屬於文獻所提到模型中的「Leverage capabilities more effectively or sell」的構面，而一連串計畫的實施，讓日立集團朝向「Grow and Expand」的階段前進。

強化核心能力效率的日立集團

歐美經濟體的持續蕭條，加上日本東北大地震對日本的傷害，使得全球經營環境嚴重蕭條。已開發國家的消費者對於一連串經濟上的打擊，改變了過去的消費習慣，使得日立集團，在 2010 年發表的 2012 中期經營發展計畫，提出關於解決成本問題的日立智能改造計畫。而日立智能改造計畫是希望藉由日立集團的核心能力，利用原料、人才、管理三核心能力的強化，達成降低成本結構，鞏固日立集團財務基礎的目標。日立集團的日立智能改造計畫從建立全球採購中心、人力資源平台、整合物流中心和資產管理中心，可以了解到日立集團強化其核心能力運用效率，以打造一個具有全球優勢的成本結構，並且加速日立集團全球化的發展。從 2011 年 3 月到 2012 年 3 月的集團財務表現，更可以證明日立智能改造計畫實行的成果：在間接材料成本上，降低了約 350 億日圓、在直接材料成本上，降低了約 2000 億日圓。在擴大全球採購部分，比率提升到 38%。把與社會創新事業較無關且經營績效持續下滑的硬碟事業與中小型顯示器事業出售，營業利潤較前一年同期提高到 167 億日圓。從上述的各項結果顯示日立智能改造計畫，確實在策略性降低成本的工作上，獲得非常可觀的結果。發展社會創新事業和鞏固財務基礎是日立集團 2012 中期經營發展計畫的兩大目標，從鞏固財務基礎這個目標來看，日立集團確實得到了成果，在社會創新事業部分，由事業部業務的發展情況觀察，不管在鐵路建設方面、智慧城市規劃建設方面和新能源的發展方面，都已經開始逐步成長，並且還藉由併購和合作的方式，計畫進入醫療產業。綜合上述，日立集團正在從矩陣中「Leverage capabilities more effectively and sell」的位置，朝向「Grow and expand」的階段前進。

第肆章 鴻海科技集團

第一節 個案公司背景描述

公司簡介及沿革

鴻海科技集團為郭台銘先生於 1974 年 2 月 20 日成立。成立之初，資本額僅十萬元新台幣，於台北縣土城鄉（1993 年 6 月 26 日升格為台北縣土城市，於 2010 年 12 月 25 日升格新北市土城區）成立鴻海塑膠企業有限公司，也就是現在鴻海科技集團的前身。公司成立初期員工僅有 10 人，主要業務為製造黑白電視機的旋鈕。到了 1981 年鴻海成功開發了連接器產品，因此轉型生產個人電腦連接器。鴻海科技集團為了控制產品的交期與品質，成立模具廠並且開始從事模具技術的研發，發展建立機件模組設計與塑膠成形的核心技術能力，從此奠定了鴻海科技集團設計與生產精密模具的能力。鴻海科技集團不斷的培養與精進該項核心能力，使集團進入精密機械領域成為電腦機殼、塑膠連接器與線纜組件等產品之世界領導製造商。1982 年公司正式改名「鴻海精密工業股份有限公司」，註冊資本額達到 1600 萬元新台幣。1985 年鴻海科技集團成立美國分公司，開始積極地向海外擴張。到了 1990 年，個人電腦及網際網路市場迅速成長，鴻海科技集團藉著這個機會快速發展，直至 2000 年鴻海市值開始突破新台幣 1000 億元。鴻海科技集團在郭台銘先生的領導下，積極透過服務項目的垂直整合，並且不斷地以擴大企業規模為目標。2005 年鴻海科技集團總營業額首度突破新台幣一兆元，並且超越新加坡的偉創力集團（Flextronic），晉升成為世界上最大的代工廠商。鴻海科技集團隨著營業額的倍增，在 2010 年底營業額突破千億美元，並且擠身於全球前五十大企業之列。在 2012 年 3 月 27 日鴻海科技集團斥資 1330 億日圓，入股日本夏普(Sharp)及其子公司，並換取日本夏普 9.9% 股權，同時亦斥資 660 億日圓收購由日本夏普與索尼(Sony)合資的 Sharp Display Products Corp 的 46.5% 股權，擴張其面板事業的版圖。

公司營運概況

鴻海集團目前經營的事業，100%是從事全球 3C 產品的代工，並且為全世界最大的電子產品代工廠商，而其主要的營業項目為：資訊產業、通訊產業、自動化設備產業、光電產業、精密機械產業、汽車產業、與消費性電子產業有關之各種連接器、機殼、散熱器、組裝產品以及網路線纜裝配等產品之製造、銷售與服務，營業項目之廣，幾乎包含了所有電子產品跨足的產業。而在這些營業項目中，產品更包羅萬象，探究其生產產品的範圍又可以包括下列十個類別：

- 一、 I/O 產品線：IN-PUT、OUT-PUT 連接器。
- 二、 IC 線路包裝與擴充記憶體產品線：IC 線路與記憶 IC 擴充卡架連接器。
- 三、 系統連接器產品線：主系統與分支系統電路連接器、網路連接與輸出入裝置產品線：終端機、掃描器、鍵盤、顯示器、滑鼠與網路整合連接線纜產品。
- 四、 光電連接產品線：數位網路用光纖連接器與連接線網路。
- 五、 具電子處理功能之複合式連接器：濾波連接器、防靜電連接器、高頻連接器。
- 六、 新工業標準 EISA 介面卡連接器：開放架構擴充槽連接器。
- 七、 機殼、散熱器、精密金屬加工零件與工程塑膠組件、資訊產品用之精密機械零組件、準系統、消費性電子產品。
- 八、 記憶體組裝加工。
- 九、 寬頻通訊產品、無線移動式通訊產品、局端通訊產品。
- 十、 乙太網路交換機產品、無線網路產品。

綜觀以上十個類別，就更可以了感受到鴻海科技集團強大的電子製造能力。目前主要生產的產品項目涉及 3C 電子產品領域的零組件、模組、系統組裝等相關產品。其中零組件可包括 3C 連接器、線裝產品及其他零組件，模組可包括機械模組(3C 產品機殼)及電子模組(3C 產業的表面粘著產品)，系統組裝主要為 3C 產品的成品組裝。透過這些產品的項目，組成一個又一個的產品系列，其中包括計算機用精密連接器、精密線纜及組

配、準系統、板卡組裝、整機系統、網絡構件之高階路由器、光通訊組件、無源器件、有源器件及網路應用技術解決方案等。

鴻海科技集團在全球主要客戶的總部附近設立獨立研發中心，提供客戶產品開發、快速工程樣品打樣以及快速的交貨的服務，並且與 INTEL、CISCO、COMPAQ、DELL、HP、APPLE、IBM、MOTOROLA、NOKIA 等全世界頂尖客戶結成策略聯盟，成為全球最大的 PC 連接器、電腦機殼、PC 準系統的製造商。鴻海科技集團以「要做就做世界級」的口號做為自我要求的目標，依照三大策略進行爭霸全球的佈局，這三大策略分別為：一地設計、三地製造及全球交貨，為所有的客戶提供全面性的服務。根據鴻海科技集團 2011 年第四季所公佈與子公司的合併財報中指出，2011 年的總營收約為 3.4 兆新臺幣，稅後淨利約為 820 億新台幣。目前鴻海科技集團的員工總數，根據 2011 年所作的統計，約為 836000 餘人。下圖 5-1 為鴻海公司的組織架構圖，可以了解目前公司有八大重要的事業群，包含了消費性電子事業群 (Consumer & Computer Products Business Group)、網通事業群 (Communication & Network Solution Business Group)、個人電腦嵌入式事業群 (Personal Computer Enclosure Group)、資訊系統整合及服務產品事業群 (Computer Module Move & Service Group)、精密線纜及組配事業群 (Net Work Interconnector Group)、數位科技玩具事業群 (integrated Digital Product Business Group)、模具事業群 (Super Precision Mechanical Business Group)、機光電事業群 (Mechanical Optical Electronics Business Group)，負責提供客戶最佳的設計開發、試產、小量生產、大量生產、全球運籌、售後維修等服務。

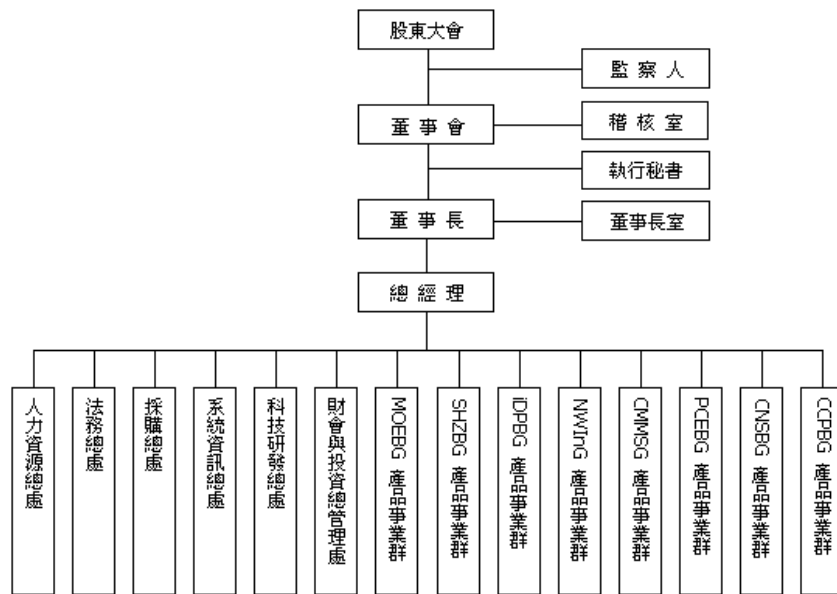


圖 4-1 鴻海公司組織圖

資料來源：鴻海科技集團 2011 年財報

公司的核心能力

鴻海科技集團之所以能在電子代工產業成為全球的龍頭，除了集團領導人的領導能力之外，在集團發展的過程中，也蓄積了以下幾這些重要的核心能力：

一、精密模具與精密製造的設計能力

鴻海科技集團的主要競爭優勢，就是專注於與模具相關核心技術的研發，為了培養未來集團內模具技術所需的人力資源，在大陸江蘇與山西分別設立一所模具學校，專門培養模具技術的專業人才。在鴻海科技集團的每一個製造基地中都建立起快速的模具設計、製造與維修能力。特別是在大陸深圳的模具廠，是全中國大陸最大的模具廠，擁有大約 3000 名左右的模具技師在這個深圳這個廠區工作。模具製造所需要的各項流程，都能夠在深圳模具廠內完成。由於模具設計為工業之母，所以若開模作業能夠被準確的計算，可以大幅度省下不少成本，而且對於產品組裝的準確度與良率的影響非常重大。鴻海科技集團對於模具製造相當重視，絕對不會因為產品的大小而對於良率的堅持有所改

變。對於擅長掌握模具技術的鴻海科技集團而言，這項能力對鴻海科技集團的競爭力與獲利能力都產生了很重要的影響。

為了能夠在短時間內，快速地為客戶提供服務。鴻海科技集團在主要客戶的研發總部附近設立鴻海科技集團海外研發設計部門，強化快速製作樣品的能力，所以當主要客戶的新產品設計變更時，鴻海科技集團能夠爭取客戶對新開發產品認證的第一時間，如此一來可以縮短新產品的開發時程。鴻海科技集團為了爭取新產品開發的時間，進一步建立全球 24 小時遠程互動設計的能力。透過全球資訊網路，可以讓美國西岸的工程師在下班前，將設計重點告知遠在台灣或大陸的工程師，以接力賽的方式完成客戶要求的設計，甚至做出客戶要求的樣品實體。

鴻海科技集團藉由在精密模具上的核心技術，當客戶的某一個產品設計只需要幾個零件來做整合時，鴻海科技集團就可以模具與機械的優越技術提供客戶最佳解決方案。鴻海科技集團目前有計畫的將產品線從連接器、纜線、機殼、主機板和準系統等等擴展出去，藉著和客戶同步開發的快速反應，讓鴻海科技集團能夠進一步深耕全球電子專業代工產業。

二、規模經濟的優勢造就了低成本與高品質的能力

鴻海科技集團是世界級的專業電子代工廠，藉由從事大量採購和大量生產以創造出規模經濟，並且降低採購與生產成本，同時積極提升製造能力與員工生產水準，利用經驗曲線的效果，使得員工能夠在更短的時間，製造出更多單位的產品。鴻海科技集團具有強大的製造能力與品質控制能力，目前在亞洲、歐洲和美國都設有生產基地。近年來更不斷擴充現有產能，開始在南美洲的巴西開設新的生產基地，藉由持續增加規模經濟進而帶來低成本的效益。尤其是積極在大陸的內陸地區設廠，並且將所有相關組件的協力廠設在同一個工業區內，以節省往來的運輸成本。再者，利用當地政府提供的低工資

人力及土地成本優惠措施，從事低單價和低利潤標準品的大量生產，這些都是鴻海海科技集團承接低價商品主要因素。鴻海科技集團多年來積極地從事供應鏈上的垂直整合，擁有上、中、下游整體技術。從材料研發、模具開發、大量生產、便宜人工費用、降低運輸成本及擁有供應商虛擬庫存，在每個生產環節都竭盡所能的節省成本費用，因此能帶給鴻海科技集團高於競爭對手的獲利。鴻海科技集團利用製造的專長，加上規模經濟的優勢，正逐漸跨入相關的新領域，創造新的市場和商機，使整個集團能夠不斷持續的成長和擴張。

三、研發新技術與專利的能力

鴻海科技集團除了有強大的設計與製造能力之外，為了讓自己的技術永遠在業界位居領先的地位。鴻海科技集團擁有一支龐大的研發團隊，從表 5-1 可以看出研發團隊成員其學歷的組成：

單位：人

學歷	年度	100 年 12 月 31 日	
		人數	百分比(%)
博士		76	2.0%
碩士		1,815	48.9%
大專		1,790	48.2%
高中職(含)以下		30	0.8%
合計		3,711	100.0%

表 4-1 鴻海研發人員學歷組成表

資料來源：鴻海精密工業有限公司 100 年 12 月公開說明書

不僅是有一支為數眾多的研發團隊，鴻海科技集團每年也都投入大量的研發經費，提供研發團隊做技術與專利的研發，由表 5-2 可以看出近五年鴻海集團對研發經費的投入和研發經費對營收的佔比：

單位：新台幣仟元；%

項目	年度	96 年	97 年	98 年	99 年	100 年
研究發展費用		6,423,493	9,191,355	9,233,984	12,106,055	12,622,338
佔營收比例(%)		0.52	0.62	0.65	0.52	0.46

表 4-2 近五年鴻海集團投入研發的金額及營收的佔比

資料來源：鴻海精密工業有限公司 100 年 12 月公開說明書

由於鴻海科技集團大量研發人員與經費的投入，讓其他從事電子代工產業的競爭對手望其項背，也讓鴻海科技集團的主要客戶深陷這一種由技術培養出來的合作的關係。若以邱志聖教授的所提出的 4C 理論來看，鴻海科技集團的研發策略，用另一個角度來思考，其實也間接增強其與主要顧客的專屬陷入成本。讓鴻海的主要客戶，陷入其研發團隊所研發出來的新技術與專利，無法將新產品的投產離開這些鴻海科技集團研發技術或專利。由表 5-3 可以看出近幾年來，鴻海科技集團在研發上的成就：

年度	開發成功之技術或產品
94年度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開發完成新一代連續模模具技術 2. 開發完成機殼用奈米級冶金技術
95年度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開發完成新一代導光板模組技術 2. 開發完成新一代超精密光學模組技術
96年度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開發機光電整合技術 2. 開發完成新一代表面處理技術 3. 開發完成新一代特殊材料運用技術
97年度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開發完成關鍵零組件微型自動器 2. 開發奈米運用技術 3. 開發新一代智慧型網路通訊技術 4. 開發完成微形化LED flash Lamp 5. 開發完成超精密Fresnel 光學鏡片模具模仁加工 6. 開發完成超精密Biconic光學鏡片模具模仁加工與成型 7. 開發完成車用導光板及其相關零件 8. 開發完成LED高效率室內照明模組 9. 開發完成精密PVD-EMI 抗電磁干擾鍍膜技術
98年度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開發完成計算式圖像處理產品 2. 開發完成手機用防手震照相模組之驅動機構 3. 開發完成八百萬畫素 EDoF 相機模組 4. 開發完成彩色金屬基板濺鍍製程技術 5. 開發完成壓電致動器自動對焦相機模組 6. 開發完成 Full-HD 1080P 16:9 光學鏡頭模組 7. 開發完成超薄型LED 導光板與背光模組 8. 開發完成紅外光雷射光斑影像偵測模組 9. 開發完成小型自動化塑膠射出成型生產模組
99年度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開發完成大尺寸薄型化LED導光板與背光模組 2. 開發完成多影像像模組 AOI 自動檢測設備 3. 開發完成具備Gigabit Ethernet連接能力的影像感

	測模組 4. 開發完成奈米級色彩濾鏡表面處理 5. 開發完成LED背光模組增亮膜生產液輪模組加工技術 6. 開發完成3D影像拍攝與影像顯示技術 7. 開發完成可彎折高透光TOUCH SESING FILM 產品
100年	1. 開發完成高畫質智慧型手機相機攝影用微型壓電馬 2. 開發完成 3D 動態影像深度偵測系統 3. 開發完成微型液晶透鏡應用於手機相機自動對焦模 4. 開發完成 LED背光模組增亮膜塗佈成型技術 5. 開發完成超廣視角專用攝影模組產品
101年 1-4 月	1. 開發完成深微奈米精密加工技術開發 2. 開發完成超硬寶石與陶瓷基板加工技術開發 3. 開發完成整合式LED導光板與高速真空成型技術 4. 開發完成USB3.0影像傳輸介面與USB4.0光電介面傳輸技術與產品 5. 開發完成自動化綠建築所需的智慧型感測器模組

表 4-3 鴻海科技集團研發成果

資料來源：鴻海精密工業有限公司 100 年 12 月公開說明書

四、重視人才的培育與員工的素質

為了能夠快速回應客戶和市場的需求，對於員工的培育及訓練就相當的重要。鴻海科技集團長久以來，一直是有系統地培養技術人才和管理幹部。鴻海科技集團對自己的製造技術充滿信心，其原因就是在全世界製造的百萬大軍中，長期訓練培養出的一大批技術菁英。鴻海科技集團內年輕的技術幹部主要的來源，是從 1996 年就在兩岸之間不斷開辦的所謂「世幹班」和「新幹班」等。在培養國際性人才部分，是鴻海科技集團近年大力投資的方向。今日的鴻海科技集團不但能向國外輸出技術，而且積極向全世界進行優秀人才的招募，將蘇格蘭、愛爾蘭、捷克等地的大學生招募到深圳龍華廠區進行一系列的訓練及培養，從開發、製造到銷售服務的每一個環節都進行專業的教育訓練。

五、自創垂直的垂直整合商業模式，以掌握全球運籌管理能力

鴻海科技集團多年來為了讓集團具有成本優勢，自創出全球獨家的垂直整合服務商

業模式(Electronic Component Module Move and Service)，簡稱 eCMMS。所謂 eCMMS 模式，e 是指運用資訊化的流程，C 是指提供客戶在產品製造上所有的必要電子元件，讓客戶可以一次購足。第一個 M 是指利用垂整合的優勢，將各個電子元件能夠組合變成模組系統。第二個 M 有兩個意義：第一個意義為整合的移動速度，指的是從零件到模組再到最後系統組裝的速度。第二個意義為服務的移動速度，提供顧客及時與滿意的服務內容。最後一個 S 是指客戶服務，藉由一地設計、三地製造及全球交貨的策略，提供客戶最佳的服務效率。簡單的說，藉由「自製零組件、零件模組化、快速物流」再加上 e 化的資訊流，進而連結全球客戶，全面強化本身的競爭力，就是鴻海科技集團的 eCMMS 模式。鴻海科技集團的「eCMMS」模式，詳見圖 3-4：

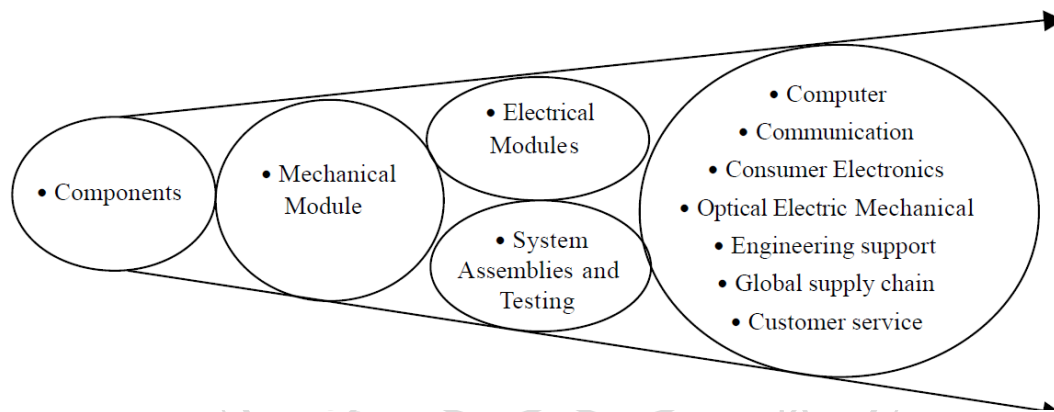


圖 4-2 鴻海科技集團 eCMMS 模式

資料來源：鴻海精密工業有限公司

鴻海科技集團的 eCMMS 模式讓組織具有很大的彈性，運用集團擅長的零組件自製與模組設計相結合，藉以發揮快速且彈性開模和組裝工作的模式，並且把服務的範圍從零組件延伸到機械模塊、電子模塊、系統組裝和測試。這樣的整個製造過程，不但涵蓋所有的 3C 產品，同時進一步配合全球供應鏈，提供全球客戶工程支援與服務。客戶可以向鴻海科技集團採購任何零組件或模組，也可以要求鴻海科技集團進行成品的組裝與其他相關服務。不管在 3C 產業上、下游的任何廠商，都可能成為鴻海科技集團的客戶，甚至未來還可以進入汽車(Car)與各種智能卡(Card)等產品，演變成 5C 產品市場。

鴻海科技集團講求低成本和高品質，雖然原料可以節省的成本非常有限，但是藉由 eCMMS 模式，配合全球運籌佈局的策略，使得鴻海科技集團的營運效率大為的提高。不但省下了其他競爭對手所無法省下的營運成本，更藉由全方位服務的提供增加獲利，全面提升並且強化本身的競爭力。鴻海科技集團具有全球運籌佈局的製造與服務機能，加上長期累積的模具技術和與客戶共同合作開發新產品的技術能力，以台灣為全球運籌中心，在大陸設立製造基地，在歐洲和美國設立據點，並且成立運作廠房，以便集團能夠全球交貨，配合集團獨創的 eCMMS 模式，使鴻海科技集團全球佈局策略更加完整，持續成為全球專業電子代工產業的領導者。

第二節 個案公司經營現況

目前鴻海科技集團在電子零組件的製造、模組的設計及產品的組裝三個部分，為集團主要的獲利來源。而這三個部份的營運狀況分別介紹如下：

零組件部分：

產品種類主要以鴻海科技集團生產的標準規格產品為主，客戶委託設計為輔，為全球市場的領導廠商之一。在業務的推廣部分，由鴻海科技集團的業務部負責中、大型客戶，其他小型客戶的業務則委由國內經銷商推廣。在國外市場部分，則交由辦事處或海外子公司轉交訂單或督導當地的代理商、經銷商進行業務的推廣。

模組部分：

此項產品的規格大部份都是由客戶委託鴻海科技集團進行設計。在國內市場的業務推廣部分，完全由鴻海科技集團業務部門對客戶直接負責。在國外市場部份，則交由海外子公司負責督導當地代理商、經銷商推廣業務及銷售服務。

組裝產品部分：

主要是提供客戶整合連接器、線纜配組、電腦基座、表面粘著產品、記憶體、中央處理器、相關軟體等資訊、通訊及消費性電子產品組裝、生產及銷售的服務。客戶遍及全球電子產品品牌商，而主要銷售地區涵蓋歐、美、亞三大洲。

鴻海科技集團的產品主要應用領域包括電腦及其週邊商品、通訊產品和消費性電子產品等，未來產業的發展與鴻海科技集團的營運息息相關。針對目前鴻海科技集團產品應用的領域，相關產業未來的發展性分析如下：

一、電腦及其週邊商品

過去 Windows 系統在筆記型電腦的市佔率超過 80%，相對的在手持式裝置，如平板電腦及智慧手機，卻只佔了 5~6%。主要原因包括 Window 系統使用時，所佔用硬體的資源過大、開機速度較慢及使用待機時間太短等等。預期在 2012 年第三季推出的 Windows 8 作業系統，除了大幅降低耗能及改善開機速度外，很大的一部分都集中在提升關鍵的人機觸控功能，希望藉由這些改善，提高在手持式裝置上的使用率。

鴻海科技集團以往在筆記型電腦的出貨上，年成長率都維持在 2 成以上。不過近幾年來經濟景氣的低迷，以及蘋果電腦公司推出平板電腦的衝擊下，年成長快速滑落。然而在 Ultrabook 風潮的帶領下，各大筆記型電腦品牌商都爭相推出新款式的筆記型電腦，估計在 2012 年的第二季會開始大量出貨，加上 Windows 8 作業系統將在 2012 年的第三季推出，這些因素都將會帶動筆記型電腦的出貨量。所以鴻海科技集團內部推估，在 2012 年的下半年，筆記型電腦的出貨狀況將會重新回到 2 成左右的年成長率。

品牌廠對於 Windows 8 作業系統的推出，都紛紛抱持著看好及支持的態度。國外電腦大廠 HP 及 Dell 都表示，未來平板電腦系列的產品將會推出搭載 Windows 8 作業系統

為市場上主力機種。國內兩大電腦大廠，華碩與宏碁也同樣看好 Windows 8 作業系統將會成為未來平板電腦作業系統的領導者。而瑞典行動電話大廠 Nokia，決定未來手機將全數搭載 Windows 8 作業系統，韓國的三星及台灣的宏達電未來也將逐步拉高 Windows 8 作業系統行動電話的推出。多數的市場研調機構也看好微軟 2012 年推出 Windows 8 作業系統後，將在智慧型行動電話和平板電腦兩大手持式裝置上，逐年快速提升市佔率。

就整體來說，個人電腦及筆記型電腦產業的平均銷售單價不斷下滑，再加上未來經濟景氣持續的不樂觀，使得個人電腦及筆記型電腦品牌大廠為了降低成本，都紛紛專注於產品的研發及行銷等項目，外包生產的模式仍將會不斷地持續增加，對於以專業代工製造的鴻海科技集團而言，仍然是有很大的機會。

二、行動電話

從 2012 年開始，智慧型行動電話低價風潮將會再掀起新一波消費者換機的需求，藉由價格優勢將智慧型行動電話由消費層頂端向下滲透至一般消費族群。由於行動電話大廠對於高、中、低階智慧型行動電話的產品的定位不同，所以針對不同消費族群，廠商將提供最合適的機種，藉由不同的行銷策略，誘使消費者產生換機及購機的需求。國內的元大證券預估，2012 年智慧型行動電話的出貨年增率將由 25% 升至 30%。若以數量來計算，將會一舉突破 5.57 億支。主要的出貨動能來自中、低階智慧型行動電話的興起，高階智慧型行動電話需求動能的趨緩。行動電話大廠為了刺激消費者購買的意願，降低價格將會是最有效的策略。中、低階產品動能主要來自兩部份：第一個部分是主要的行動電話大廠，如 Apple、HTC、Samsung 等主要品牌，紛紛推出低價智慧型行動電話。第二個部分是中國品牌的行動電話利用山寨模式，將行動電話推廣至中國各地及其他新興市場。未來中、低階智慧型行動電話市場需求的成長，對於鴻海科技集團來說，無非是另一個可被預測商機。

三、區域網路產品

主要的產品包括有線區域網路產品及無線區域網路產品，相關產業概況如下：

有線區域網路產品：

這類產品主要包含網路卡、集線器及交換機三大類。其中低階網路卡，因晶片功能的大幅提升，已逐漸被取代，以至於低階的雙速網路卡在出貨量或產值的成長上均面臨瓶頸，未來將以高階的 Gigabyte 網路卡較具成長空間。集線器亦面臨與網路卡相關的問題，未來集線器的功能將逐步被低階的交換器所取代，未來在產值及產量的成長上也將面臨飽和的難題。至於目前廣泛使用的交換器為不具網路管理功能的 10/100M 交換器，未來的市場將是朝向具網路管理功能的 10/100M 交換器及 10 億位元乙太網路交換器等產品發展。

無線區域網路產品：

WLAN 的系統產品主要分 WLAN NIC 卡及存取橋接器(Access Point； AP)兩類。WLAN 可整合在 2G/2.5G/3G/4G 等不同的無線通訊系統，如多頻行動電話等、電腦資訊與周邊產品，如 NB、PDA、Printer、投影機、伺服器等、資訊家電與消費性電子、家用開道器等複合式產品。無線區域網路產品運用在電子產品的範圍，正在逐漸無限制的擴張，所以在可預見的未來，相關產品的商機可期。

不論是有線區域網路產品，或是無線區域網路產品，鴻海科技集團都能利用大規模的生產滿足市場上的需求。網路時代的來臨，對於鴻海科技集團來說，無疑是得到另一個很大成長獲利的機會。

四、數位家庭

未來的社會將會透過相關設備以及家庭網路的建置，提供人們在家更方便、更具自

主性及安全性的居家生活。所以透過資訊科技的進步，人類的生活處處充滿著無限的可能，數位家庭提供功能及特色包含：寬頻無限，強化無線寬頻網路建設與應用發展，更可提升軟體應用及數位內容開發形象。遠端遙控，透過標準網際網路技術進行動態連結與協同工作。數位娛樂，享受數位影音娛樂產品，很可能是全球新一波經濟成長的主要動力。環境管理，透過自動化設備控制家庭環境中溫度及溼度的變化，使居住的品質達最佳化。能源管理，透過自動化設備監控家中瓦斯、水表及電表的變化，務求減少污染、節約資源。互動視訊，雙向互動的數位視訊，如網路遊戲、隨選電影、遠距醫療、視訊會議。社區安全，24 小時安全監視系統，可以即時反應社區內的情況。以上都牽涉到相關產品及裝置開發，也讓網路通訊產業的各家廠商爭相競食這塊未來的大餅，對於鴻海科技集團來說，更是一個可以發揮其研發創新能力的市場。

鴻海科技集團面臨的經營困境

目前經營環境上對所有的企業來說，由於歐、美兩大經濟體債務問題對市場衝擊的不確定性，以及面對消費者行為的改變，再加上資訊科技帶給人類生活方式的影響，都會帶給企業在未來經營策略選擇上極大的困擾。鴻海科技集團面對外在環境的改變，對其所經營的代工產業來說，的確面臨到策略選擇的難題，而對鴻海科技集團來說，當前所面對的幾個經營難題如下：

一、人力資源調配及管理的問題

過去台資企業在中國設置生產基地，最害怕的一件事就是「大陸長假症候群」。由於大陸幅員廣大，基礎交通建設不平均，地區性的生活水準差異很大，所以大陸地區的沿海工人通常來自於大陸各省，一但遇到大陸地區放長假，沿海各地交通擁塞，造成回鄉不易。等到假期結束，沿海的每一個工廠都會遇到缺工的狀況，因為許多返鄉的工人都會來不及返回工作崗位。另外一個缺工的原因，就是從事相同產業的大陸員工，會相互

比較薪資，不斷的往工資高的工廠移動，因此造成工人的流動率很大。再加上近年來，由於大陸地區的勞工意識抬頭，工資不斷上漲。對於鴻海科技集團來說，將近八十七萬的員工薪資，的確是一項很大的挑戰。最近這一年來，鴻海科技集團的員工跳樓自殺事件和血汗工廠醜聞事件，使得企業形象大受打擊，如何做好人力資源的調配及管理是目前經營上的一大難題。

二、代工產業利潤越變越低

鴻海科技集團擁有過人的經營模式，成功的水平及垂直整合，讓鴻海科技集團可以從設計、研發、製造到通路以極低的成本為他的客戶量身打造。但是面對景氣的低迷，消費者習慣的改變。品牌大廠為了遷就市場消費者的需求，紛紛對旗下的產品系列做出改變，推出中、低階價格，功能又不俗的產品。品牌商策略上的選擇，對於代工產業無疑更是雪上加霜，因為這些舉動勢必會更壓迫到代工產業的獲利狀況，縱然是像鴻海科技集團這樣一個在業界中以低成本出名的代工龍頭，也無法抵抗這樣的狀況。所以如何能在利潤極低的產業中，再次思考降低成本，是鴻海科技集團面對的第二個難題。

三、原料不斷上漲，經營成本逐漸升高

近年來由於石油等能源的價格不斷地上漲，使得全球產業都面臨到成本不斷向上攀升的問題。代工產業的競爭相當激烈，產業當中低價競爭搶單已經成為了司空見慣的現象，但是原物料不斷的上漲，代工產業的利潤依舊有限，這樣勢必會侵蝕掉原來的利潤的空間，甚至造成無利潤或是虧損。如何將企業轉型，提高企業的獲利水準，是鴻海科技集團的第三個難題。

對於目前的鴻海科技集團來說，不論是電腦及其週邊商品，或是通訊產品和消費性電子產品，雖然在未來都有非常大的潛在商機，但是代工產業的低利潤、原料價格的上漲及人力資源的調配與管理，的確會造成鴻海科技集團在經營成本上很沉重的負擔。想

要繼續在市場上維持競爭的優勢，策略性降低企業營運成本，恐怕是目前鴻海科技集團最需要進行的工作。

第三節 個案公司降低成本的方法

鴻海科技集團所處的電子代工產業，是屬於一個投入資本大，勞力密集程度高，且利潤又極低的產業。產業內部各家代工企業為了爭取客戶的訂單，增加自己規模經濟的效果，在價格及利潤上已經是殺的血流成河了。產業外部又要面對一連串經營環境快速的變動、科技與技術不斷的推陳出新、人力工資的上漲、消費者行為的改變及原物料不斷地向上攀升的經營困境。面對這一連串的衝擊，鴻海科技集團董事長郭台銘先生曾多次在公開場合表達，集團近八十七萬的生產大軍不論是在管理上或是薪資的調幅上，的確為集團帶來很大的困擾，所以郭台銘先生想要利用全自動化的生產方式來降低勞工的人數。短期目標希望在 2015 年將員工總數從目前的八十七萬人降低至六十萬人，藉此降低企業的營運成本。

鴻海科技集團在 2011 年年底集團高階經營管理會議上，提出了鴻海科技集團未來經營五大新方向。這五大新方向分別為：

- 一、新能源的開發與應用
- 二、眼球計畫
- 三、智慧節能電網
- 四、自動化設備
- 五、通路經營

這五個新方向是根據目前鴻海科技集團所擁有的核心能力所設定的，其中包含了跨足新事業的發展、深化原來的核心能力及降低成本三個概念，其中以新能源的開發與應

用、自動化設備及通路的經營與開發，這三項與降低企業經營成本有關以下就分別介紹鴻海科技集團這五個未來發展的新方向：

一、新能源的開發與應用

由於科技的進步，人類對於能源需求的大幅提高，迫使人類必須過度消耗地球上的自然資源，將這些自然資源轉換成人類生活上所需要的能源。由於地球上的自然資源有限，過度消耗的結果造成有限的能源在價格上不斷升高，這勢必對於企業經營成本帶來潛在性的危機，也為人類永續的生活埋下了一個不安定的炸彈。鴻海科技集團對於新能源的開發與應用，主要著重在風力、水力、太陽能的開發，並且研究未來可替代新能源的相關使用技術。一方面可以用綠色能源來從事生產製造，降低企業經營成本，另一方面也為人類未來的生活提供能源需求的解決方案。關於新能源的開發與應用，鴻海科技集團在研發部門成立了專案小組，同時也向全世界招募相關技術的人才進行研發工作，目前在太陽能的開發與應用上，已經有了一些在能源轉換上初步的成果。接下來希望能繼續提高能源轉換的效率，並且擴大應用在實際的生產活動當中，降低集團在能源上的經營成本。所以新能源的開發與應用不僅是鴻海科技集團在新事業的發展，也藉此厚植集團的核心能力，同時企圖降低企業的營運成本。

二、自動化設備

自動化設備的部分，主要是由於新興國家崛起，人力成本不斷的提高，使得過去讓很多企業大舉將生產製造部分移往這些新興國家，希望取得較低的人力成本優勢，但是如今這樣的優勢已經慢慢地已經不存在了。日前鴻海科技集團董事長郭台銘先生在媒體上宣布，將於2014年把大陸地區鴻海科技集團內勞工的薪資水準提升到跟台灣地區的勞工薪水水準相同的程度。這個舉動，無疑是加深了所有在大陸地區設廠企業在經營成本上的壓力。目前鴻海科技集團將運用集團內的研發團隊，成立專案小組，針對目前集團中的所有的人工製造流程部分進行研發設計，希望藉由生產線極高度的自動化來取代人

工，首波目標訂在 2015 年年底，把目前將近八十七萬的生產大軍，降低至六十萬人，同時降低龐大的人工成本。以目前鴻海科技集團的設計及研發的能力，搭配目前在中國境內的生產基地，絕對會是集團很好的練兵場所，逐步將人工部分的工作，交由自動化設備來進行。而自動化設備的初期，是希望將重複性高、且單調的工作交由自動化設備來完成。從自動化的裝配設備演進到機械手臂，甚至到後來終極的產品，也就是所謂的機器人，都是鴻海科技集團在自動化設備領域的努力方向，藉此降低龐大的人工成本。

三、通路的經營

通路經營的部分，主要分成實體通路和虛擬通路兩大主軸。鴻海科技集團對於實體通路經營的具體作為就是所謂的「萬馬奔騰」計畫，此計畫是鴻海科技集團鼓勵大陸地區員工回鄉創業的一種集團內部創業計畫。配合著大陸經濟發展計畫中的「家電下鄉」措施，鴻海科技集團鼓勵員工回家鄉經營 3C 家電實體通路，並且由集團主動提供員工有關經營 3C 家電實體通路的相關課程。透過一連串經營課程的訓練，讓參與計畫的員工能夠擁有經營實體店面的相關知識。參與計畫的員工完成了受訓課程，集團提供每位員工最高二十萬元人民幣的貸款，及十八萬人民幣的店面裝修費用，讓員工有能力回家鄉開店。對於實體通路的發展，鴻海科技集團將以一年展店一萬家作為目標。另外關於虛擬通路的部分，鴻海科技集團未來將積極侵入電子商務經營的版圖。透過實體通路與虛擬通路的實行，更精確的掌握前端消費市場的資訊。如此一來，一方面降低鴻海科技集團對消費者消費資訊蒐集的成本，利用這些消費資訊的蒐集，對鴻海科技集團來說，可以更精準地對生產排程做出正確的決策，同時也對庫存的掌握更為精準，降低了庫存的成本。更重要的是，因為掌握了消費者端的精準的消費訊息，可以讓研發部門對未來市場技術的需求作更準確的預測和推估，避免研發成本的浪費，將研發的資源投入在更有商機的技術研發上，使鴻海科技集團的研發成本在運用上更有效率。

鴻海科技集團未來經營五大新方向，一方面要進入醫療生技產業和智慧節能電網產

業，讓集團進行事業版圖的擴張。另一方面提出新能源的開發與應用、自動化設備及通路經營，企圖降低企業營運成本。雖然目前看不到鴻海科技集團未來經營五大新方向在執行之後得到的成效，但是卻證明了一個經營卓越的企業，的確是以企業的核心能力來思考如何策略性降低企業營運成本。

個案分析

鴻海科技集團擁有其獨特的 eCMMS 商業模式，在專業電子代工產業可以說是所向披靡。但是電子代工產業的利潤很低，需要大量的訂單，才能造成規模經濟的優勢。鴻海科技集團所提出的五個未來發展的新方向，企圖要從專業電子代工產業為起點，向其他相關的產業伸出觸角，未來逐漸降低電子代工產業營收的占比。鴻海科技集團的五個未來發展的新方向，目前都在進行的階段，雖然目標市場和產品定位相當清楚，能力的連貫性也相當一致，但是都尚未能夠為集團帶來不錯的財務表現，所以處於文獻模型「Use capabilities to build scale」的構面中。鴻海科技集團目前需要積極的投資在核心能力的強化上，利用其核心能力組成可以互相增強的能力體系，在五個新方向上建立起規模，才能提高財務表現，並且朝向「Grow and expand」的目標前進。

運用核心能力建構規模的鴻海科技集團

鴻海科技集團所處的產業，是一個毛利偏低的電子代工產業。近年來由於原料價格不斷的攀升、新興國家的人力成本不斷上升和消費者需求的改變，都加深了鴻海科技集團經營上的困境。鴻海科技集團利用原有的核心能力，建構「未來經營五大新方向」，其中新能源的開發、自動化設備及通路經營住要是為了降低成本，而眼球計畫和智慧電網的部分是新事業的擴張。這五大新方向的制訂雖然是從鴻海科技集團的核心能力做為策略思考的起點，但是對鴻海科技集團來說，短期之間需要做到的是積極地建立規模。才能夠看到降低成本與新事業擴張的效益。。目前這五大計畫正陸續的在進行中，還無法看到執行的成果，但是可以確認接下來不論在資金、設備或是人才得投入，都將會成為

鴻海科技集團一筆龐大的成本支出，並且侵蝕到電子代工產業的獲利表現。綜觀目前鴻海科技集團的狀況，其實正如文獻中所提到的，應該善用集團本身的核心能力在未來經營五大新方向中建立規模，逐步擺脫低毛利的電子代工產業。因此根據文獻所得到的知識，本研究建議，鴻海科技集團需要走出自己的路，發展屬於自己的品牌。雖然目前鴻海科技集團很難從已經成熟的電子消費性商品中，找到一項利基的新商品，藉此建立自己的品牌。因為一旦切入目前已經成熟的電子消費性商品，會面臨到的就是主要顧客訂單的流失，甚至是一連串與這些主要顧客在合約上的法律訴訟問題。但是要突破目前鴻海科技集團在技術上和製造能力上甚麼樣的產品都能做，但是甚麼樣的產品也不敢做的窘境，就必須逐步降低在電子代工產業資源的投入，運用核心能力的組合體系發展新事業。舉例來說，鴻海科技集團董事長郭台銘先生，多次在公開場合的談話，宣示打造無人工廠的策略，已經為集團開啟了一個很好的新契機。要打造無人工廠，集團需要有卓越的設計與研發能力，從機械手臂到最後可能是機器人，若沒有能力強大的研發團隊，根本就是癡人說夢無法達成，但是鴻海科技集團有一個相當強大的研發團隊，這個研發團隊有足夠的知識和技術可以勝任這項研發工作。再者機械手臂、機器人、甚至是相關高度自動化的所有設備，都需要經過不斷的測試與電腦執行程式的設定，而且鴻海科技集團各地區的生產基地就提供了這些高度自動化一系列產品最好的練兵戰場，隨時可以為研發出來的自動化產品做測試與調教的工作。一旦任何自動化產品研發成功，就會開始逐步地降低人力需求，產生人工成本降低的作用。當這一系列的產品穩定成熟之，鴻海科技集團等於是跨足到另外一個新事業，這一系列的產品可以打上鴻海科技集團的品牌，銷售給其他電子代工產業的競爭對手，或者是其他的製造業廠商。自動化生產設備的製造，將會為鴻海科技集團產生兩項優勢。一方面可以逐步降低對人力需求的依賴，大幅降低人工成本，另一方面可以將整個集團的事業比重重新調整，將集團推向自動化生產設備的品牌大廠，並提高自己產品為集團帶來的利潤。鴻海科技集團目前需要從文獻矩陣中「Use capabilities to build scale」朝向「Grow and expand」的階段前進。

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

從本研究的文獻及個案當中，可以得到企業在策略性降低企業經營成本的新思維：過去企業會思考要去降低成本的原因，是為了要應付經營環境的改變，在景氣不佳的時候，為了讓企業能夠繼續生存下去，所以大多是採短期的降低成本方式，並且從成本結構來做為降低成本策略的考量。這種只著重財務表現的方式，只能暫時性的解決企業面對艱困的經營環境下的成本問題。而現在策略性降低成本的原因，並不是單一是為了應付經營環境的改變，而是考慮到組織未來持需成長的方向。所以現在策略性降成本的方式是從企業核心能力的角度出發，透過企業核心能力的重新組合，變成一套具有連貫性的企業能力體系，運用這個能力體系去發展策略性降低成本的整套方案。這整套策略性降低成本的方案，不僅能帶領企業走出景氣不佳造成的營運困境，也能夠使企業在景氣復甦的時候得到成長，是一種持續性長期的舉措。

再者，本研究當中的兩個個案可以看出現代企業降成本的策略，確實是從企業本身的核心能力做為策略建構的起點。日立集團將本身所擁有的 3M (Manpower、Material and Management)，做更有效率的組合。鴻海科技集團運用其強大的研發能力、製造能力、人才培育能力、設計能力及垂直整合的能力，做現有事業競爭優勢的再提升。企業雖然所處的產業不同，所面對企業內部及外部的經營困境不同，但是現代企業卻再也不是只有遇到經營困境的時候，才開始想到降低成本。降低成本已經變成是企業一種持續發展的策略，讓企業能在景氣蕭條的時候，能夠穩健地度過；當景氣好轉的時候，能夠讓企業大幅成長擴張。在能力連貫性與財務表現兩個指標所構成的矩陣中，日立集團和鴻海科技集團分別屬於不同的構面，但是這兩家卓越的企業，都是利用自身的核心能力，配合企業目前事業部的發展，加上對未來企業經營的規劃，做出策略性降低成本的計畫，朝

向矩陣中「Grow and Expand」的階段前進。

從文獻探討的學理依據及兩家卓越企業在實務上的做法，本研究可以歸納出以下三個重要共通性：

一、探究現代企業策略性降低企業營運成本的原因，研究中可以發現，現代企業再也不只是為了解決當下的經營困境，採用一些急就章的方法，而是為了企業的永續經營，藉此打造一個具有成本競爭力的競爭優勢。

二、現代企業策略性降低企業營運成本的模式，都是由企業本身的核心能力作為策略思考起點，運用這些核心能力來打造自身獨特的、且具有連貫性的能力體系，運用這個能力體系持續的從事降低企業營運成本策略方案。

三、從兩家個案公司策略性降低企業營運成本模式的觀察，可以得到一個企業發展的趨勢，這兩家企業都是分別位處在文獻所提出矩陣中的一個構面，藉由一組策略的執行，從各自所在的構面朝向「Grow and expand」的階段前進。

除了上述共通性的結論外，本研究亦發現二個日本企業與台灣企業在策略性降低企業營運成本模式上的相異之處。民族意識、企業文化、組織結構和領導者的風格，是造成兩家企業在策略性降低企業營運成本模式上相異的原因，相異之處的歸納如下：

一、日立集團是由一群企業高階經理人以集體領導的方式，進行策略性降低企業營運成本；鴻海科技集團是由企業領導人主導策略性降低企業營運成本。

二、日立集團是以企業未來整體發展為考量，策略性降低企業營運成本是企業整體發展的目標之一；鴻海科技集團則是運用企業核心能力，分別往不同的事業發展，希望

得到企業經營的綜效，藉此達成策略性降低企業營運成本的目標。

最後，本研究不論是從文獻探討所得到的理論依據，或是藉由個案的觀察得到企業實務運作的展現，都驗證現代企業策略性降低經營成本的觀念模式都是從企業核心能力的組成出發。不論企業是將現有的核心能力做從新的組合，或者是投入資源做必要核心能力的培養，或者是透過併購及合作的方式來取得核心能力，都要使核心能力的組合體系具有連貫性，企業能力的連貫性對於策略性降低企業經營成本來說，是一個最重要的核心觀念。古語說：「知己知彼，百戰百勝。」就正是這個道理。了解企業本身所具備的核心能力，辨認出正確的市場需求，讓所具備的核心能力具有連貫性，才是策略性降低企業經營成本的良方。當企業能力體系連貫性提高，可以節省不必要的投資，結束績效不佳的事業部門，並且利用企業能力的連貫性在原有的事業得到成長，在新的事業得到擴張。所以，不論企業現在處於文獻矩陣當中的哪一個位置，最後都是需朝向「Grow and expand」的階段前進。企業若能以企業能力連貫性為導向，進行策略性降低企業營運成本的模式，可以讓企業在經營環境不佳的時候，能穩健成長；在經營環境景氣的時候，獲得成本的優勢。

第二節 管理意涵

當今企業所面對的是一個動態的經營環境，是一個產業界線模糊，競爭激烈的全球市場。每個企業為了在動態經營環境中求生存，在競爭激烈的市場中追求成長，降低企業營運成本，讓企業具有成本競爭的優勢就成為每個企業經營者面對的挑戰。這項挑戰並不止於如何在惡劣的經營環境中，從事降低企業營運成本，讓企業得以生存在激烈的競爭市場中。這項挑戰更重要的任務是如何讓企業透過降低企業營運成本，厚植企業的核心能力體系，蓄積面對下一次經營環境變化的能力。

企業進行策略性降低企業營運成本的模式必須跳開傳統的成本結構思維，尋找更便宜的原料、雇用更便宜的人力、減少服務的流程等這一類短期降低成本的方法，並不能為企業厚植自身的核心能力，反而會侵蝕企業本身的競爭優勢。企業的經營者必須要明白，市場環境的變化是迅速的、是很難做到精準的預測。企業所擁有的核心能力是很難快速的改變，需要時間慢慢地醞釀，需要投入資源慢慢去發展的。所以企業的經理人在做策略性降低成本的決策時，千萬不可以倒果為因，只關注面前市場上傳回來的資訊，而忽略了自身核心能力的組成。面對變化莫測的市場環境，運用企業本商現有的核心能力去應對，才是做決策的良方。

企業核心能力的產生，需要時間和資源的投入，才會在企業當中形成。面對快速變遷的經營環境，企業核心能力或許跟不上市場環境變遷的速度。企業經理人必須切記，企業對市場環境的關注是隨時的、是不會停止的、是分秒必爭的，所以對於企業核心能力的培養來說，也是時時刻刻都在進行的工作。對市場的變化提高警覺，對於未來市場的需求，企業必須不斷的投入資源去發展新的核心能力，才能隨時調整企業本身核心能力體系的組成。不論是與其他公司合作，或者是藉由併購，或者是自行投入資源發展新能力，保持企業核心能力體系與市場狀況一致，是一個企業經營者必須時時關心的事。

最後提醒企業的領導者，策略性降低企業營運成本的工作沒有盡頭，也絕對不是一帖的致病良方。策略性降低企業營運成本是一項持續性的工作，必須隨時注意市場的狀態，對企業核心能力組成的體系不斷做調整。策略性降低企業營運成本的工作，不是企業躲避危難的保護傘，當危難解除的時候，就將傘收起來。策略性降低企業營運成本的工作是協助企業在逆境發生的時候，能夠依然穩定的經營；在順境來的時候能擁有成本競爭的優勢，進而大幅在市場上擴張。所以企業的領導者必須切記，確認的企業本身核心能力組成體系，充分掌握了市場發展的狀態，將企業的資源投入在必要的核心能力上，就能夠減少企業資源的浪費，並且持續降低企業營運成本，讓企業擁有成本競爭力。

第三節 後續研究建議

管理學者對於從企業能力連貫性的觀點對企業策略性降低成本的作法，依據財務表現的指標及企業能力連貫性的程度，一共區分成六大類。由此可知，財務上的表現已經不是單一評估企業策略性降低成本成功的依據，還必須考量企業能力連貫性，才能使得策略性降成本的工作具有持續性。而本研究著重於企業如何以企業能力連貫性發展策略性降低企業營運成本的模式，對於企業在資源分配上有甚麼樣特殊的作法並不探討。現代企業不只是在面對經營環境發生重大變化的時候，才知道要降低企業營運成本維持企業的生存。降低企業營運成本在企業經營的過程中，已經變成是一個持續性的動作，是一個使企業在困境中得以維持，在順境中帶領企業成長的一個競爭優勢。商業模式與市場環境會不斷的與時俱變，企業為了成長獲利也會不斷地修正本身的經營方式，藉以鞏固自身的競爭優勢。本研究所驗證的是管理學者提出矩陣中六大構面其中的兩個，至於其他四個構面，建議後續的研究者可以依據本研究的架構進行再次驗證。透過實務個案的分析「從企業能力連貫性的觀點探討策略性降低企業營運成本之觀念模式」來解讀，了解企業能力的連貫性對於策略性降低成本工作的重要性。

參考文獻

一、中文資料

1. 麥克·波特 (2011 年)。競爭策略-產業環境與競爭者分析 (三版)(周旭華譯)。台北市：天下遠見出版。(原著出版年：1980 年)
2. 麥克·波特 (2010 年)。競爭優勢(上)(二版)(李明軒、邱美如譯)。台北市：天下遠見出版。(原著出版年：1980 年)
3. 麥克·波特 (2010 年)。競爭優勢(下)(二版)(李明軒、邱美如譯)。台北市：天下遠見出版。(原著出版年：1980 年)
4. 李鈺昌 (2007 年)。全面降低企業成本 (一版)。台北市：麥可國際出版公司。
5. 李效良 (2010 年)。讓供應鏈改頭換面。台北市：哈佛商業評論。
6. 鴻海科技集團 2011 年年報。

二、英文資料

1. Banerji, S., Leinwand, P., Mainardi, C. (2009). Cut Cost, Grow Stronger, Booz & Company.
2. Bertone, P., Clark, A., Groves, S., West, D. (2009). Achieving Cost Leadership: A Sustainable and Pragmatic Approach. Booz & Company.
3. Couto, V., Galioto, F., Mader, D., Schädler, J. (2011). Optimizing Overhead. Booz & Company.
4. Christensen, C., Alton, R., Rising, C., Waldeck, A. (2011). The New M&A Playbook. Harvard Business Review.
5. Casadesus-Masanell, R., Tarziján, J. (2012). When One Business Model Isn't Enough. Harvard Business Review.
6. Caglar, D., Pandrangi, J., Plansky, J. (2012). Is Your Company Fit for Growth?. Harvard Business Review.
7. Coyne, P., Coyne, T., Coyne, J. (2010). When You've Got to Cut Costs — Now. Harvard Business Review.
8. Daher, C., Sota Silva, E., Fonseca, A. (2006). Reverse Logistics: Opportunity to Reduce Cost by Integrated Value Chain Management. Brazilian Business Review.
9. Dolan, K., Murraray, M., Duffin, K. (2010). What worked in cost cutting- and what's next. McKinsey & Company.
10. Ericksen, M., Powers, E., Ribeiro, F. (2007). Keeping Costs Cut. Booz & Company.
11. Flora, F. T., Thomas A. (2010). Examining human resource management outsourcing in Hong Kong. The International Journal of Human Resource Management.
12. Flaherty, T., Wilczynski, H., et al. (2009). Capabilities-Driven Strategy Redefining Utility Leadership for a New Environment. Booz & Company.
13. Gulati, R., Nohria, N., Wohlgezogen, F. (2010). Roaring Out of Recession. Harvard Business Review.

14. Heywood, S., Layton, D., Penttinen, R. (2009). A Better Way to Cut Cost, McKinsey & Company.
15. Heckmann, R., Konik, F., Samakh, E., Weissbarth, R. (2009). Restructuring in 2009 Understanding and Responding to the Crisis. Booz & Company.
16. Heracleous, L., Wirtz, J. (2010). Singapore Airlines' Balancing Act. Harvard Business Review.
17. Ichii, S., Hattori, S., Michael, D. (2012). How to Win in Emerging Markets: Lessons from Japan. Harvard Business Review.
18. Immelt, J., Govindarajan, V., Trimble, C. (2009). How GE is Disrupting Itself?. Harvard Business Review.
19. Jones, M., Kronenberg, E., Scherer, K. (2010). ISSR: What Drives (Your) Program cost?. Booz Allen Hamilton Inc..
20. Kumar, A. (2011). Strategic cost management—suggested framework for 21st Century. Journal of Business and Retail Management Research.
21. Katzenbach, J. (2008). How to Cut Costs—and Get Your Employees to Help. Booz & Company.
22. Leinwand, P., Mainardi, C. (2010). The Coherence Premium. Harvard Business Review.
23. Lin, K. L. (2011). Human Resource Allocation for Remote Construction Projects. Journal of Management in Engineering.
24. Leinwand, P., Mainardi, C. (2011). The Essential Advantage: How to Win With A Capabilities-Driven Strategy, Booz & Company.
25. Mainardi, C., Leinwand, P., Lauster, S. (2008). How to Win by Changing the Game. Booz & Company.
26. Nakanishi, H. (2010). 2012 Mid-term Management Plan Progress and Prospects. Hitachi Corporation.
27. Nimocks, S., Rosiello, R., Wright, O. (2005). Managing overhead costs. McKinsey & Company.

28. Pisano, G., Shih, W. (2012). Does America Really Need Manufacturing ?. Harvard Business Review.
29. Prahalad, C., Mashelkar, R. (2010). Innovation's Holy Grail. Harvard Business Review.
30. Piskorski, M. J. (2011). Social Strategies That Work. Harvard Business Review.
31. Prahalad, C. K., Hamel, G. (2007). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review.
32. Pandrangi, j., Lauster, S., Gary, L. (2008). Design for Frugal Growth. Booz & Company.
33. Rangan, V., Chu, M., Petkoski, D. (2011). Segmenting the Base of the Pyramid. Harvard Business Review.
34. Sahni, S., Kappagoda, S., Toma, A., Dayal, R. (2008). A Principled Look at Cost Cutting. The Boston Consulting Group.
35. Steven M. Bragg. (2010). Cost Reduction Analysis Tools and Strategies. John Wiley & Sons, Inc.
36. Suzanne P., Robert L., Wright, O. (2005). Managing overhead costs. McKinsey & Company.
37. Talluri, S. (2000). A Benchmarking Method for Business-Process Reengineering and Improvement. Kluwer Academic Publishers.
38. Weeme, P. T. (2003). Turning Procurement Into A Virtuous Cycle. Institute of Management Accountants.
39. Zhi-qing, H. (2007). Cost control based on value chain paying equal attention to earning more income and cutting down expense. Journal of Modern Accounting & Auditing.

三、日文資料

1. 江幡 誠。(2012)。Hitachi Smart Transformation Project。株式会社 日立製作所。
2. 中西宏明。(2010)。2012 Mid-term Management Plan。株式会社 日立製作所。
3. 2012年3月期連結決算の概要。株式会社 日立製作所。

四、網路資料

1. Foxconn Electronics Inc. (n.d.). *Foxconn Global*. Retrieved May 07, 2011, from <http://www.foxconn.com/>
2. Hitachi, Ltd. (n.d.). *Hitachi Global*. Retrieved April 23, 2011, from <http://www.hitachi.com/>
3. 康彰榮 (2011年12月12日)。中日立環球子公司 千人罷工。中時電子報。2011年12月12日，取自：
<http://tw.news.yahoo.com/%E6%97%A5%E7%AB%8B%E7%92%B0%E7%90%83%E5%AD%90%E5%85%AC%E5%8F%B8-%E5%8D%83%E4%BA%BA%E7%BD%B7%E5%B7%A5-213000821.html>
4. 李潮文 (2011年08月02日)。代替部分人工 富士康擬自產自用百萬機器人。每日經濟新聞。2011年08月02日，取自：<http://tech.hexun.com.tw/2011-08-02/131975505.html>
5. 于若倩 (2012年05月01日)。航空業創舉!油價太貴 達美乾脆自己煉油。世界新聞網。2012年05月01日，擷取自：
http://www.worldjournal.com/view/full_Anews/18420584/article--%E8%88%AA%E7%A9%BA%E6%A5%AD%E5%89%B5%E8%88%89-%E6%B2%B9%E5%83%B9%E5%A4%AA%E8%B2%B4-%E9%81%94%E7%BE%8E%E4%B9%BE%E8%84%86%E8%87%AA%E5%B7%B1%E7%85%89%E6%B2%B9?instance=noon2