

範題51

統一集團於96年2月7日發布重大訊息，同步處理維力食品債權，並買進維力31.84%股權，取得三分之一的董事席次（且未來擁有17.91%的優先購買權），成為維力的第二大股東。

維力食品公司成立已三十年，系列產品陸續榮獲優良食品評鑑金牌獎及食品GMP認證，產品範疇從速食麵系列拓展到飲料、調味品、醬罐、食用油及休閒食品等。維力目前處於重整階段，總經理張天民表示，維力的重整方案已經獲得債權人認同。維力在重整前的資本額為5億元，截至93年第三季，每股淨損高達35.7元。根據維力的重整方案，先透過減資，將資本額降至100萬元，再增資把資本額提高到2億元左右。業界人士分析，以維力減增資後資本額2億元估算，統一入股維力的每股價格高達139.76元。

統一企業由麵粉製造出發，逐步拓展到飼料、油脂、食品、飲料、乳品等民生相關綜合食品事業，產業領域橫跨食品、零售、物流、金融、貿易、租賃、證券、保險、藥品、營建、生物科技及休閒產業等，地理區域涵蓋美、加、大陸及東南亞等國家。歷經三十年發展，統一企業已成為一個綜合性的健康服務民生產業集團，其轉投資事業也劃分為食品製造次集團、流通次集團、投資次集團及商流、貿易次集團等四個次集團。統一指出，投資維力是「參股不控股」（即不涉入經營），雙方合作將可發揮整合效益，尤其面對全球原物料價格上揚，未來若透過聯合採購可以降低成本，未來雙方還能一起跨足海外市場，發揮商品上的互補性；張天民則認為，統一願意投資維力，是對經營團隊與品牌價值的肯定，兩家公司在台灣速食麵的市占超過70%（維力的市占約為20%），可以避免惡性競爭、穩定市場價格，更重要的是，雙方合作能讓廠商能朝高品質的方向發展，對於整體市場將具有正面的效益。

外界則認為，當初統一買維力的債權，業界研判是在防堵頂新集團在速食麵市場版圖在台擴張，此次藉頂新集團在維力的影響力式微，統一和維力的合作，主要綜效僅在聯合採購，因統一集團已具備經濟規模，聯合採購的效益不大；此外，要進入海外市場，也可以透過授權或是總代理等方式。

統一在兩年前以六億四千萬元買下維力的債權時，即表示與維力將加強合作，共同創造最大的價值，同時也會致力於國際市場上的開拓，以及在營運成本上的降低，使得雙方透過建立更大經濟規模，產生更強的市場競爭力；不過，截至目前為止，統一速食麵的相關幹部雖曾前往拜會維力，但不論在商品競爭、行銷活動或是原物料採購上，都沒有進行合作，兩方的商品在店頭上的價格競爭仍然十分激烈，整合效益尚不明顯。

資料來源：

1. 邱馨儀、陳慧敏，「統一入股維力，吃下31.8%股權」，經濟日報，96年2月8日，A9版。
2. 陳彥淳、吳瑞達，「統一取得維力逾3成股權」，工商時報，96年2月8日，A15版。
3. 陳彥淳，「操作策略聯盟，整合效益待觀察」，工商時報，96年2月8日，A15版。
4. www.weilihi.com.tw
5. www.uni-president.com.tw

(一)請討論統一在此案的合作動機(或意圖)。(10%)

(二)請討論維力在此案的合作動機(或意圖)。(10%)

(三)請以統一的立場，討論該採取哪些行動來達到與維力合作所預期的效益。(30%) 【96政大EMBA全球台商組】

☐切入點：企業購併之策略分析。

範題52

從過去歷史來看，許多創新不斷出現，但是能夠真正成功留下來的寥寥無幾。正如芝加哥大學教授也是《創造力》(Creativity)一書作者契克森米哈賴(Mihaly Csikszentmihalyi)所言：「個人的創造力，只有為多數人採用後，才能成為社會系統的一部分。」

過去我們常以為創新的優劣是決定其是否被接受的關鍵。事實上，有許多例子證明，這其實是個誤解。

前文所提到的改良玉米案例就是一個例子。當初改良型玉米種籽研發成功後，明顯具有相對優勢，但一開始卻僅有少數農民願意採用。甚至羅吉斯的父親也是一開始抗拒採用新玉米種籽的農場主之一。這個現象讓當地農業單位百思不得其解，因而委託愛荷華州大學教授進行研究。後來發現是因為創新所伴隨而來的不確定性與風險使農民卻步，直到左鄰右舍相繼採用，克服了不確定性，這項創新才逐漸被多數人接受。

上述案例雖然擴散速度不如推廣者預期，但仍算是成功案例。事實上還有很多有益的創新因為推廣方法不當而慘遭失敗命運。例如本書一開始提到的「秘魯村落的燒開水計畫」，因為只從推銷角度思考，未能從顧客觀點切入，未考量燒開水一事與當地文化知識的衝突，且一開始推廣對象選擇不恰當，使得這項擴散計畫完全失敗。

有趣的是，有時候相對劣勢的創新反而可能成為市場主流。例如我們現在使用的QWERTY鍵盤，當初是為了配合傳統打字機的設計，而把最常連續使用的字母分開最遠，希望減緩使用者打字速度來避免打字機故障，然而，後來即使有更好的鍵盤設計出現，卻已經無法改變使用者的習慣。

這些案例可以讓讀者了解，創新擴散並不是一個單純且單向的推廣過程，在過程中受到許多複雜的因素影響。

如果我們能對這個現象多一些了解，或許能讓好的創新順利擴散，而不好的行為與疾病得以遏止。

本書完整地描述了整個創新擴散的過程：從創新如何發生、傳播，到人們採用創新的決策、採用先後順序，以及創新擴散後帶來的後果等，無一不包。除了論理外，羅吉斯在書中蒐羅了相當豐富的案例，時間從古至今（從玉米種籽到最近的網際網路與美國九一一事件），範圍從海角到天涯（從秘魯燒開水到香港的手機、台灣台中的節育政策），就如同一本創新擴散的百科全書，不管對專業研究者或是對創新有興趣的一般讀者，都絕對是一場豐富有趣的知識饗宴。

(一)創新能夠被採用及擴散需要哪些因素的配合？

(二)為何有些相對劣勢的創新反而能成為市場主流？(25%)

【96政大EMBA科管組】

☞切入點：創新產品之SWOT分析及經營策略。

範題53

拼經濟，搞「美」力

我們常說過去的台灣社會，是沒有美感的；但是我覺得台灣社會過去之所以沒有美感，是因大家從來不去區隔、不去判別哪些事物是美的，或是不美的。美學社會的誕生是來自「區隔」及「判別」，當你開始斤斤計較這個好看，這屬於我，或是不是屬於我時，這個社會已進入「美學化的社會」，事實上，「美」不是絕對的事物，而是一種選擇！就是在這樣選擇之中，產生了不同的品味標準。

台灣從一個沒有美學意識的社會，逐步進化到有美學意識的社會，可以從經濟生產關係來分析。過去40年，台灣人勤勉的特質，造就台灣成為代工王國的事實，而代工製造業就是「去個性化」追求制式統一。

40年代的台灣，從農業社會過渡到工業社會，靠的就

是龐大的製造業基礎，從早年的石化業，到其後的紡織業、製帽業……，為台灣賺進了大量的外匯，製造業的發展是非常powerful的。

台灣也一路從OEM到ODM，至今台灣電子業蓬勃發展，足為全球運籌中心，台灣從一個窮苦的島嶼，變成世界第三大外匯存底的國家。值得注意的是，台灣從OEM到ODM，最重要的轉捩點即是如戴爾電腦與廣達、Nike與寶成等關係的轉變，當代工製造廠轉變為OEM廠，也就是象徵著過去製造業大量生產的時代，不需要做「判斷」，也不需要「區隔」的時代已經過去了！如今進入ODM，一旦要做設計時，判斷也就來了！

過去製造業發達的年代，要求員工過一種集體的「禁欲」生活，企業要求所有員工不能表達主觀的意念；但在1994、1995年時台灣進入ODM時代，企業開始要員工盡量表達主觀的意念與設計，造就了企業「創新」的精神。

台灣製造業從OEM進入ODM，並不是心甘情願去改變的，而是社會變遷所導致。這種改變在企業組織內形成了集體鬆綁，不再是製定統一格式，意味著產品要有創造及突破力，研發設計過程更顯其重要；對外則是讓消費大眾產生感官體驗，讓每樣商品都具有獨特性及生命力。由內而外，每一個企業必須提出它的美學主張，因為企業了解不如此做，公司就失去創新的能力。

現在老闆要求員工要有屬於自己的風格，每一個員工也不像過去是機器運轉的螺絲釘，而是要有獨特性；這樣的轉變讓過往生活中不知表現感官的體驗，進入讓工作中有創新出現。每一個人要能雕琢出屬於自己的顏色及印記，對於自己存在有一種反思，進而促成自我特色的消費誕生。

不過，在創新及體驗的同時，人們內在會有一種集體尋找自我的焦慮！過去集體的情懷不再，於是人們開始學

品味、體驗；個人常常會出現一種人生有沒有更多長進的反思(Reflection)。因此，你看如今SPA館林立，強調個人化的旅行行程也應運而生；許許多多的商機在於幫助個人做「判斷」與「區隔」，各種創新商品、體驗的商品也應運而生。

而台灣近年來的經濟轉變，在大中華經濟圈可以扮演著文化生產者的角色，如同香港用西方文化去影響東方世界。而中國大陸正處於開放之際，目前走的是台灣30年前的路，工業生產及製造是集體式的；所以台灣更應發揮己身所長，用豐富的人文特色扮演大中華經濟圈中「文化生產者」的角色。

(本文摘錄自今週刊，95年12月22日，作者高文採訪學學文創志業副總詹偉雄)

- (一)台灣產業在現階段主要的特色為何？
 - (二)未來台灣產業及經營管理的重要趨勢可能為何？為什麼？
 - (三)何以「設計」也是未來企業活動很重要的一環？
 - (四)聽過「文化創意產業」嗎？就你的瞭解，如何經營文化創意事業？(25%)
- 【96政大EMBA科管組】

☞切入點：文化創意產業之意義及經管策略之探討。

範題54

Is there such a thing as Swedish fashion? How do you decide what is 'Swedish'? We Swedes have one image of ourselves while people abroad may have another. We consider ourselves trailblazers in many respects, but abroad we are probably better known for our long-established welfare society. What modern Sweden actually looks like is seldom discussed.

A couple of years ago, a study by the Royal Academy of Engineering Sciences in Stockholm described Sweden's rapid pro-