

東吳大學商學院企業管理學系

策略管理期末報告



指導教授：王昱凱 老師

公司價值活動系統分析製作

(越台糖業聯盟個案分析)

企四 B 第四組

99153216 馬珩芝

99153218 陳品綺

99153210 張喬雅

99153225 鄭雅方

中 華 民 國 一 零 三 年 五 月 十 五 日

目錄

壹、個案選擇.....	3
一、個案名稱：越台糖業聯盟個案分析.....	3
二、選擇動機.....	3
貳、聯盟介紹及組成動機.....	4
參、台灣投資方介紹.....	5
一、臺灣糖業股份有限公司—Taiwan Sugar Corporation.....	5
二、義美食品公司—I-Mei Foods Company.....	5
三、金車關係事業—King Car Foods Industries.....	5
肆、聯盟的管理機制.....	6
一、越台糖公司策略聯盟管理機制.....	6
二、針對越台糖各事業部之管理機制分析.....	6
三、多角化策略聯盟管理機制的互動.....	8
伍、聯盟創造之潛在利益.....	9
一、進入新市場.....	9
二、提升產能、降低成本.....	9
三、分散風險.....	9
四、提升產業競爭力.....	9
五、促進研究和開發.....	10
陸、針對聯盟及其夥伴的策略建議.....	11
柒、個案製作心得分享.....	13
附錄-參考文獻.....	14

壹、個案選擇

一、個案名稱：越台糖業聯盟個案分析

#207 TAIWAN SUGAR CORP/I-MEI FOODS/KING CAR FOODS/FU-MAI
CO/THANH HOA SUGAR CO-JV-{TAIWAN SUGAR}

二、選擇動機

本組當初選擇越台糖聯盟個案分析的原因為：它是食品相關行業，對我們而言比較不陌生，且生活處處皆有台糖聯盟相關產業的蹤影，對其投資公司也相較不陌生，尤其本組先前分享的時事報告就有簡介義美食品公司，所以覺得做起來應該比較得心應手，加上財訊、商周等財經雜誌對台糖企業長年來皆有相關報導和研究，所以就選擇此個案做分析。

貳、聯盟介紹及組成動機

- 一、聯盟全名：越台糖業有限責任公司
- 二、創立時間：1994年10月
- 三、設立地點：越南清化省橫跨五個縣市
- 四、由台灣台糖、義美食品、金車公司與越南第一糖業總公司、清化糖業所共同投資。

資本總額為六千六百萬美元，而臺灣台糖持股四〇%，金車公司持股一七・五%，義美食品及其關係企業富美公司分別持有一〇%及七・五%，越南政府則持股二五%。越台糖公司董事長為兩年一任期，由台方的三大法人股東輪流派任。

於一九九七年完成的越台公司，建廠設計為每日壓六千公噸甘蔗，規劃的原料面積達一六七三六公頃，年產精煉糖及高級粗糖達九至十萬噸，但在公司成立的初期，一直無法達成規劃的目標，設備利用率僅達五〇至六三%，原料的供應不足為越台糖公司的最大問題。但民國九十三年，國際糖價大漲，再加上越南國內糖價有遠高於國際間行情，使得越台糖業在〇四年開始出現三二〇萬美元的盈餘，也彌補了公司歷年來累計的虧損，終達損益平衡。

越台糖業的成立動機，可被歸因於四大項：

1·越南糖業發展的潛在市場大。越南國內的內銷市場很可觀，再加上越南從事農業的人口達八〇%，勞動力充沛的前提下，發展糖廠有極大的獲利機會。

2·越南的糖業需要被現代化。雖然越南本身也有產糖，但越南的甘蔗品種來源參差不齊，有來自臺灣二十多年前的舊品種，也有大陸品種，而這些的單位產能僅達臺灣的一半；再者，多數糖廠為手工運作，在人力資源上的效率較低，無法滿足越南境內的糖需求。

3·越南政府提供給國外投資方低廉的勞動成本以及高度的可利用性。在臺灣產糖所需的人力成本遠高於越南的勞動成本，投資方選擇成本較低廉的人力來源，同時也能滿足臺灣境內糖需求量的不足。

4·越南政府同時也在尋找投資方進駐越南市場。有了國外在越南內的投資，同時不僅滿足越南內銷需求，也為越南創造許多就業機會，更甚提升農民的薪水，在台糖採取高效率、高工資的精兵政策之下，薪水平均高出一至兩成以上。

叁、台灣投資方介紹

一、臺灣糖業股份有限公司—Taiwan Sugar Corporation

於民國35年5月1日創立，將原本屬於日人經營的大日本、臺灣、明治及鹽水港四製糖會社合併，成立臺灣糖業股份有限公司，屬於國營事業為經濟部所屬。

蔗糖為臺灣的特產，早已於十七世紀時外銷國外。鼎盛時期曾佔全外匯收入高達百分之七十四。而近幾年，臺灣糖業股份有限公司積極拓展多角化經營，以達成企業的永續發展，並朝著健康產業發展的模式，所跨足的業務類別包含：砂糖、量販、生物科技、精緻農業、畜殖、油品、休閒游憩及商品行銷事業部。砂糖生產事業及銷售業務曾經為臺灣糖業有限公司的主要業務範疇。

二、義美食品公司—I-Mei Foods Company

高騰蛟(義美食品董事長兼越台糖業董事長)的父親高番王在民國23年初創立義美商店(為義美食品的前身)，而後由高騰蛟先生與其祖母、姑姑及叔叔們接手經營，長達七十三年之久，高騰蛟先生可謂義美食品的精神人物。竭盡一生、奉獻腦力、體力、全心奉獻義美品牌，奠定企業永續經營的基礎，持續為臺灣消費者提供延續的服務。

秉持著2個理念和5個原則經營義美食品。「作餅是老實人的行業、是良心企業。」以及「勤儉是家本、國本，更是環保的根本。」為經營的兩大理念。而五個原則是：注重原料的來源、原料價格、客戶名單，以了解客戶都與誰打交道、擁有實驗室的檢驗能力以及交貨時用心收驗。正因為這樣的經營方針，堅持品質更重於利潤的理念，以最好的產品回饋於社會，而使得義美能夠在食物安全風波中，逃過一劫。

三、金車關係事業—King Car Foods Industries

金車關係事業董事長為李添財先生，旗下子公司包含：伯朗咖啡(1998)、金車生物科技股份有限(1988)、金車股份有限公司(1979)、財團法人金車文教基金會(1989)以及志成股份有限公司(1956)。

金車企業以多角化的模式經營，在食品界、生物科技、甚至也有自己的物流業配送產品，在追求卓越與堅持創新的理念下，使得專業體系組織化發展，並以消費者為尊的宗旨，堅持生產最好的產品，以提升臺灣國人無論在居住環境、食品飲用上的品質保證。除此之外，以取之於社會、用之於社會的精神，成立基金會，同時達到休閒教育的落實。

肆、聯盟的管理機制

一、越台糖公司策略聯盟管理機制

(一)、事前：

1. 能力篩選

越台糖公司事先評估廠商的財務狀況是否健全、市場上的信用與實際經驗。

2. 動機的篩選

以廠商的財務報表來衡量其經營模式是否與台糖公司不衝突，並經由業界資訊來了解廠商背景，看其經營理念是否與越台糖一致，以找到有永續經營之規畫的廠商。

3. 抵押

在與其他廠商合作前，通常會要求廠商投入違約保證金與連帶保證人，不但可以降低其與策略聯盟廠商合作的風險，也能衡量其對越台糖公司的配合度。

(二)、事後：

1. 監督

在策略聯盟過程中，越台糖公司可以藉由人員監督來減少合作廠商自利的行為以及產品品質的控管，同時也要求聯盟夥伴定期提供報表以分析狀況。

2. 產出管理

設定具體的標準來衡量其績效，如保證營業額等。

二、針對越台糖各事業部之管理機制分析

一、產品開發事業：

(一) 事前：

1. 能力篩選

評估廠商各方面能力，包括製造、設備、經營、財務。

2. 動機的篩選

首先，評估廠商合作意願，接著是其商譽、風評與經營者形象，知名度也是考慮的要點之一。

3. 抵押

在策略聯盟中，若其聯盟夥伴知名度較差且有投機動作（例：利用台糖公司申請GNP標準認證）出現，就會要求其廠商投入保證金跟擔保品，以

降低合作風險。

(二) 事後：

1. 監督

以人員監督合作夥伴，確實做到盤點包材數量來減少廠商的投機行為，同時加強品質監控。

2. 產出管理

設定具體標準來衡量聯盟夥伴的績效，如委託外製方面，以廠商的產出品質作為績效考量。

二、營建開發事業

(一) 事前：

1. 能力篩選

越台糖對夥伴聯盟的審查包括財務能力、資本額、經營能力，近年來的實際經驗等等；此外，技術的審查也非常的重要，包括經營計劃書、銷售能力、產品定位和資金調度。

2. 動機的篩選

透過市場資訊，藉由聯盟夥伴的企業形象、知名度、實務經驗以評估聯盟夥伴的動機。

3. 抵押

越台糖公司會事先要求聯盟夥伴投入保證金，以降低聯盟夥伴投機的風險。

(二) 事後：

1. 監督

在自建部分，公司會派員監督聯盟夥伴的工程品質；至於合建部分，由於建設公司需負責興建與銷售，所以越台糖公司毋須派員監督，但需要定期向越台糖報告。

2. 產出管理

以聯盟夥伴的施工品質、銷售數量與完工期限等來衡量績效。

三、物流事業

(一) 事前：

1. 能力篩選

聯盟夥伴需具備統合能力，包括興建、營運與招商的能力。

2. 動機的篩選

越台糖公司的評估重點為實際的營運經驗與商譽。

3. 抵押

要求聯盟夥伴付出履約保證金，以降低產生損失的風險。

(二) 事後：

1. 監督

越台糖公司委託顧問公司來監督聯盟夥伴，要求顧問公司定期向越台糖提出報告。

2. 產出管理

設定具體的目標以衡量聯盟夥伴的績效，例如：完工期限。

三、多角化策略聯盟管理機制的互動

越台糖公司在從事策略聯盟時，對聯盟夥伴所採取的管理機制並非是單一的，而是交互使用使得管理機制有互補效果。越台糖公司基於績效與風險的考量，均採用多種管理機制，以物流和生物科技產業為例，著重的部分為事前管理機制，但由於這些事業體所投入的技術、人力、時間和成本相當高，使得事後管理機制也變得相當重要。

伍、聯盟創造之潛在利益

一、進入新市場

越台糖為台糖第一個海外糖廠，也是越南首次核准國外設廠，在越南蔗糖生產與其他國家相比較為落後，蔗農種植技術水平不高，單位產能只有台灣的一半；且許多蔗糖加工廠設備陳舊，多數廠商以手工運作，加工效率低，無法滿足越南國內的需求，可見其糖業的潛在市場很大，此外越南有充足的勞動力且廉價的勞動成本，因此越台糖選擇進入越南市場，從台灣引進甘蔗苗、自動化機器設備，提高設備利用率，以內銷越南為主並且與當地糖業聯盟，更有利快速進入新市場。

二、提升產能、降低成本

企業要發展壯大，需要有能力獲得源源不斷的資源作為後盾，通過聯盟企業可以根據自身需要，選擇擁有自己所需資源的企業作為自己的合作伙伴，因而更容易實現資源獲取，越台糖的蔗田面積約一萬五千至一萬八千公頃橫跨越南清化省五個縣市，建廠設計粗糖廠每天六千噸的榨蔗量，年產精煉糖與高級粗糖九萬至十萬噸，比起台灣有更多的蔗田面積，每天的榨蔗量比台糖最大的屏東總廠多出近兩倍，初期以內銷越南國內市場為主，提高產能利用率後，可回銷臺灣供加工精煉糖，解決台灣原料不足的問題。

三、分散風險

越台糖業有限責任公司由台糖、義美、金車以及越南第一糖業、清化糖業公司合資設立，合作各方持有一定數量的股份，使各方關係更加緊密，隨著技術日漸複雜化，新技術的研究與開發，往往需要很大的投入以及較高的成本代價，透過策略聯盟共同承擔風險與成本，必免單一企業研發的盲目性及孤軍作戰引起的資源浪費。

四、提升產業競爭力

企業競爭力具有價值性、稀有性、難以模仿、不可替代等特點，經由企業策略聯盟，可以使企業價值鏈之間合作相互影響，共同擬訂長期的策略，擴大企業規模，同時各企業也提供差異化的服務，交換互補性資源，建構起相對於競爭對手的競爭優勢，如台糖提供專業人才、優越的製糖技術，義美專於食品加工，通過聯盟方式在技術領域進行分工協作，強化了各自擁有的核心競爭優勢。

五、促進研究和開發

企業因透過策略聯盟能共同承擔研發的風險，提高研究和開發的可能性，企業間相互學習，技術優勢互補，且經由策略聯盟才能承擔巨額的研發費用，此外對越南而言，此方式能快速獲得新的製糖技術，如自動化機器設備，以此方法與技術先進的公司合作，然後透過學習吸收，對於開發中國家提升自身水平是很重要的手段。

陸、針對聯盟及其夥伴的策略建議

因聯盟不斷擴展多角化事業，所以越台糖有限責任公司與聯盟夥伴間的管理機制越來越重要。本組將研究結果以及對越台糖有限責任公司聯盟及夥伴的策略建議歸納如下：

- 一、從資源依賴的角度觀察，當策略聯盟夥伴較依賴越台糖公司優勢資源時，越台糖公司只要掌握優勢資源，即可獲取聯盟夥伴的資源，並減少自行投入的成本與風險；成本低廉〈包含人力、物力及土地〉及內銷市場大為越台糖公司的競爭優勢，由於企業資源有限，外界廠商無不視越台糖公司的低成本優勢為重要資源，故越台糖在從事土地開發、物流事業時，可利用其低成本優勢在聯盟夥伴中取得較佳的優勢。
- 二、生物科技為台糖公司未來多角化的重點事業，而發展生物科技所須投入的技術、資金、人力與時間均非常高，且由於投資金額高、風險大，且投入的成本並不一定能帶來良好的研發成果，台糖公司未來在發展生物科技時，可採合資方式，透過合資使台糖公司取得股權，台糖公司可從聯盟夥伴中獲取技術發展能力，也可以減少台糖公司自行投入的成本與風險，並由聯盟夥伴中快速取得新技術以維持台糖公司的競爭優勢。
- 三、在產品開發與畜殖專案方面，由於經銷商與聯盟公司間存在目標衝突，聯盟公司可利用產出管理，以經銷商的銷售量達一定之比例時，以折扣或佣金做為獎勵，使得經銷商產生誘因，努力銷售越台糖產品。
- 四、由於聯盟夥伴的關係並非長久穩定。聯盟夥伴的投機行為增加了許多成本。為維持與聯盟夥伴間的長期穩定合作關係，越台糖公司可建立一套適當的文化，以動機篩選尋求目標或文化一致的合作對象，使雙方合作關係穩定長久，產生互信、互賴，如此可減少台糖公司其他管理機制的使用，進而降低管理聯盟夥伴的成本。
- 五、從管理機制方面，先前新聞報導義美與台糖關係急凍，因義美聲稱進口砂糖比台糖更具競爭力，打算扮演進口糖商挑戰台糖。加上兩者合資的越南糖廠日前傳出意見不合，雙方關係陷入冰點。因此我們認為，未來公司多角化事業單位在從事策略聯盟時，應朝事前管理機制的運用為優先考量，若能嚴格篩選聯盟夥伴且要求聯盟夥伴提供保證〈例如：要求聯盟夥伴付出履約保證金，以降低產生損失的風險。〉藉此降低聯盟夥伴的投機行為，就可減少事後管理機制的使用，並提高策略聯盟的績效。

- 六、由於現今越南當地有原物料供給過剩問題，導因於 WTO 開放政策、東協關稅互惠(ASEAN)、走私嚴重，導致糖價大幅下跌，政府也無相關保護政策，使越南糖廠面臨更多困難。本組建議應加強出口糖品至鄰國或是中國大陸，解決庫存量過剩之問題，也需與東盟經濟共同體(ACE)商討因應對策以解決糖價低迷問題。
- 七、土地政策方面，應加速越南當地土地開發業務，越南正處經濟起飛時期，未來地價將持續上漲，可以藉此為聯盟帶來投資獲利。
- 八、農業技術方面，越台糖有限責任公司應研發蔗糖相關高利潤副產品，越南現有人力都是低薪的技術員，無高階研發人才，應思考進用越南大學碩士，培養核心技能，更能為聯盟帶來差異化及穩定獲利。
- 九、在環保議題方面，由於聯盟的聲譽是相互影響的，越南雖為開發中國家，但近幾年經濟起飛，政府方面也越來越強調環保意識，並開始重罰造成環境污染的企業，甚至不改善就會遭勒令停工的處分，越台糖聯盟應加強環境護，以保持聯盟的良好聲譽。

柒、個案製作心得分享

如同報告一開始提及個案選擇原因，本組當初認為台糖及其聯盟夥伴是食品相關行業，對我們而言比較不陌生，所以覺得做起來應該比較得心應手，但實際在蒐集相關資料時，發現一些問題。例如，越台糖業的資料少之又少，SDC系統提供的資料，大多是新聞媒體上曾被提及的聯盟資訊，而我們所蒐集的越台糖業的資訊也多為相關新聞，又近幾年的新資訊則較少，我們只能透過蒐集國際新聞、越南蔗糖產業協會公布資訊和 Thanh Hoa Online News 的網站篩選可用資訊，當然全部都是英文，有些網站還是越南文，因此增加分析上的一些難度，不過也是訓練自己的機會。國內論文文獻則是以台糖公司多角化分析為主，比較少有介紹越台糖業與台糖相關資料，所以我們透過國家圖書館館藏期刊資料去調閱財經雜誌像是財訊、商周、天下等以獲取輔助的相關資訊。

經過多次的開會討論、縝密的分工後，報告進度開始漸入佳境，並且在查詢資料上也加更得心應手。以調閱相關論文來說，一開始真的毫無頭緒，只能慢慢的摸索複雜又不容易上手的國家圖書館檢索系統，但在國家圖書館來回幾次之後，也就開始熟悉了，其實這也是以後工作很重要的一項技能，除了能學習如何在海量資料裡把有用的資訊精簡化、蒐集、並加以分析做出報告外，同時也能提升我們解決問題的能力，畢竟，無論以後從事什麼工作，解決問題的能力都是不可或缺的。

經過此案例的報告之後，可以發現到課堂上老師所講授的那些知識，其實在生活中是處處可見，企業多角化經營的情形越來越普遍，在企業資源有限的情況下，可以透過策略聯盟使資源更有效率的運用，像在日常生活中，不論是食、衣、住、行、育樂，都很常看到台糖及其相關聯盟的影子，像是台糖量販店、台糖長榮酒店、伯朗咖啡(金車)、義美食品、橋頭糖廠觀光等等。因為台糖有諸多的聯盟夥伴，因此策略聯盟必須要有完善的管理機制，才能發揮綜效，然而，在研究這個案例同時也發現到，管理機制必須根據不同的廠商與合作對象來做調整，才能發揮到管理的作用。

謝謝老師大四最後一學期除了給與我們很多分析個案及製作簡報的機會、相互比較個案觀點的練習之外，也針對時事做了一些探討，不僅從自己查找資料中學習到更多關於時事的詳細內容，另外也在課堂中聽其他同學們的報告，對於一些可能被自己忽略的新聞有更多的認識與吸收。我們覺得這種教學方式很靈活、很活潑、有參與感，更重要的是以後實務上也會用到相關技能。老師還提供了很多哈佛商業周刊上精選出來的文章，列為清單供大家閱讀，我們因此也學到了更多關於策略擬定，以及知名企業策略管理的相關案例。

附錄-參考文獻

- 一、Thanh Hoa Online News - Local sugar industry under heavy pressure
<http://baothanhhoa.vn/en/economy/n117087/Local-sugar-industry-under-heavy-pressure>
- 二、ASEAN Economic Community Blog - The Sensitivities of the ASEAN Sugar Market
<http://aseanec.blogspot.tw/2014/02/the-sensitivities-of-asean-sugar-market.html>
- 三、臺灣糖業有限股份公司官方網站
<http://www.taisugar.com.tw/chinese/CP.aspx?s=11&n=10041>
- 四、義美食品公司
<http://www.imeifoods.com.tw/imeihistory/index.html>
- 五、金車關係事業
<http://www.kingcar.com.tw/tw/index.aspx>
- 六、《遠見雜誌》1995年6月—台糖，蔗糖移民
http://www.gvm.com.tw/Boardcontent_5034.html
- 七、《財訊雜誌》民95年5月 越臺糖業是臺糖秘密武器？
- 八、《台糖通訊》民98年7月 http://www.retireetsc.tw/a6b_2.htm
- 九、《策略聯盟宣告對公司價值的影響》國立中山大學管理學院 鍾依芳
- 十、越南蔗糖產業協會(Vietnam Sugar and Sugarcane Association)
- 十一、公務出國報告資訊網:越南查核越台糖業公司營運情形及相關業務報告
- 十二、《多角化企業平衡計分卡應用之研究以台糖公司為例》國立中山大學管理學院 林麗芳