



創業家精神與創新策略改造企業版圖之研究

—宏全國際之個案教學

吳依正^a、許婉貞

^a南華大學財務金融系暨財務管理研究所 助理教授

^b南華大學財務管理研究所 研究生

摘要

本文以宏全國際股份有限公司作為個案研究對象，深入探討宏全國際最關鍵性的創新策略-垂直整合策略、In House 策略、保障式策略聯盟與模擬合資策略的演進與創新的過程，這種創新的商業模式如何引領著宏全國際一步一步的甩開競爭對手走向臺灣飲料包裝產業第一大製造商，創造瓶蓋王國的版圖。本文個案包含掌舵者開創的經營哲學與創業家精神、創新策略形成與宏全國際未來所面臨的挑戰三個核心主題，希望能結合理論與實務，本文嘗試以個案研究結合個案教學之方式撰寫，除了完成個案研究外，亦能符合個案相關課程教學目標，經由此個案分析，完成若干具有管理意涵之推論，做為未來進一步驗證之基礎。

關鍵字：駐廠生產(In-House)、保障式策略聯盟、垂直整合策略、模擬合資、創新策略、創業家精神

壹、緒論

在全球競爭的趨勢之下，企業風起雲湧，市場如同戰場，每天都進行著殘酷的生存保衛戰，所謂「成者為王，敗者為寇」，也是企業必須面對的挑戰，能夠生存而解兼具發展的企業，勢必有著不同於其他企業的競爭優勢，Schumpeter(1934)提出由於企業面臨競爭的挑戰，是必須透過不斷「創新（innovation）」，保持住競爭優勢並且帶動經濟的發展，然而，創新的組合則包含新的產品、新的科技、新的市場與新的組織型態等等....。那麼，實踐新組合的組織就是企業，實踐新組合的人，就是「創業家(entrepreneur)」。Dollinger(2003)更進一步指出創業家精神（entrepreneurship）就是具有創造與創新能力，願意承擔風險與觀察洞悉機會、追求利潤。Miller(1983)提出創業家精神應該包含創

^a通訊作者：吳依正

E-mail: ycwu@mail.nhu.edu.tw





新性、風險承擔與前瞻性等三個構面，創業家會不斷的找尋資源，並整合現有資源發展新產品，想要獲取新市場與改善經營方式的意圖，並且突破障礙，達成利潤目標與創新精神。

21 世紀最重要的策略性管理手段就是創新。尤其在市場上，要想在競爭激烈的場域超先勝出，全力創新是最具爆發力的有效法門。Damanpour(1991)認為創新是一種新產品或服務，或是一種新的製程技術，或者是一種管理系統與結構，或是一種組織成員新的計畫...等等。Janszen(2000)認為創新的方式是經由新技術的導入、新產品/服務或是流程的應用、新市場的開發，或是新組織型態的改變。Lin, H. E., McDonough, E.F., Lin, S. J. and Lin, C.Y.Y (2013)對創新的定義則是採用創意點子，並將它轉化為新服務、新產品或者新流程的過程。Porter (1980)指出創新策略為企業發展的重要途徑;企業在擬定創新策略時，需考量自身所處的環境、產業狀況、公司能力與基本的競爭策略互相配合，因此，創新策略是企業整體競爭策略的基本要素。

過去的個案研究文獻中，鮮少探討企業掌舵者開創的經營哲學，尤其是企業掌舵者的創業家精神，到底這個被定義為公司關鍵決策者，具備什麼獨特的人格特質？對於面臨經營困境時，他該如何找尋與獲取新市場機會與改善經營方法的意圖，這些都是具備創業家精神的領導者，以強烈的企圖心與成就慾望的特質，來達成組織的目標。此外，為了要達成組織的目標，勢必要採取可行的創新策略，這些創新的策略有哪些？對於經營績效有什麼影響？這是我們想要探究的問題。為了能進一步探討與創新策略與企業經營績效之間的關連性，本文嘗試以縱斷性研究，並且以單一個案研究的方式，嘗試分析個案-宏全國際，期望能從個案研究中揭露創業家精神與創新策略如何能提升企業經營績效與改造企業版圖之實質管理意涵。

矗立在中台灣，最具特色的建築物，這座建築物大樓的外觀呈現出全世界最大支的寶特品，頂端的彩色瓶蓋在晚上會發亮，這個地方，正是瓶蓋王國的總部—宏全國際。瓶蓋王國 2017 年已創下 74.57 億的營收，過去 17 年公司持續成長，營收成長率已達 511%，；每股盈餘也由 2.01 元成長到 4.2 元，如圖 1 所示。2017 年集團的營業額已衝破 175 億。目前宏全國際有 42 個生產基地，包含臺灣 7 個，中國大陸 16 個、東南亞 17 個與非洲 2 個，其中有 20 個以 In-house 創新策略聯盟方式而成的生產線。宏全國際目前的分公司橫跨臺灣、中國大陸、印尼、越南、泰國、馬來西亞、緬甸、柬埔寨與非洲等九個國家，集團員工人數高達 4584 名，相較於創業初期只有 4 名員工的小工廠，宏全國際繳出了亮麗的成績單，本研究認為宏全國際成長茁壯的關鍵策略就是「跟著國際品牌走的策略」與創新策略的商業模式。



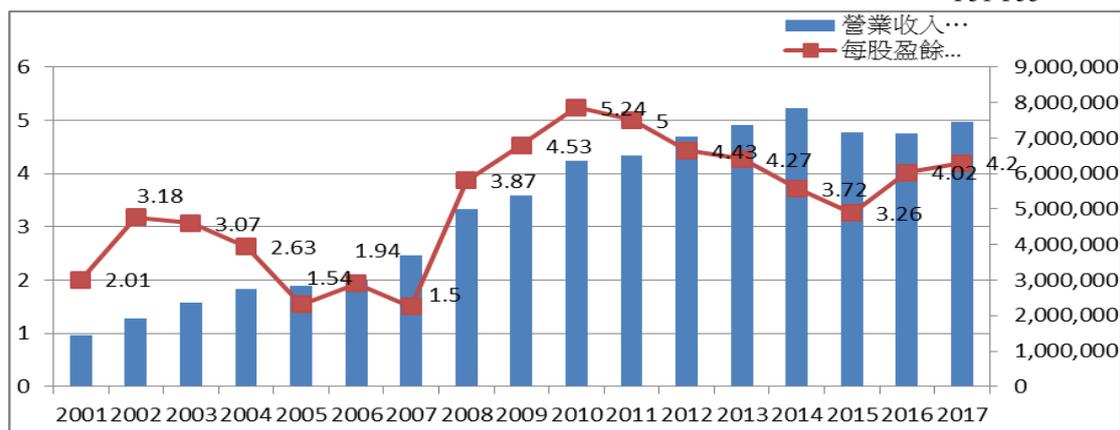


圖 1 宏全國際 2001~2017 年營業收入與每股淨值 (本研究整理)

宏全國際於民國 58 年成立，一開始是由宏全國際總經理曹世忠的姊夫戴清溪以 60 萬資本額所創立，主要生產吸管與鋁蓋內墊。宏全國際成立初期，就像一般傳統產業一樣跑業務，為了擴充業務範圍，員工都是「超級業務員」，不斷衝業績、跑訂單，來穩定公司營運。這期間亦經歷了許多困難，例如：專利權的問題、外銷大陸貨品以「資匪」罪名被扣押、增資困難、投資多角化失敗、經營團隊出走等困境，這些困境並未打倒曹世忠，相反地，讓他更清楚宏全國際未來要走的路，他說：「企業經營最主要的就是開創，只做吸管與內墊，二十年前公司就要收了，如果只做鋁蓋，十年前公司也要完了，如果只在台灣市場做，不在大陸建廠，公司無論如何也不可能有今天這個局面」。

民國 90 年公司掛牌上市後，積極擴充廠房，進行生產線整合，使生產線不只生產瓶蓋與標籤，再從瓶蓋內墊，延伸到封蓋機、鋁蓋、瓶套、商標、真空蓋、拉環蓋、長頸防到鋁蓋等，最後甚至跨足「吹瓶」領域、生產 PET 寶特瓶材料，最後成為「一條龍」的垂直整合生產線。透過垂直整合生產線，不僅能掌握一次購足的商機，亦可滿足客戶的多元需求。

民國 93 年宏全國際成功推廣 In-House 創新策略，所謂的 In-House，也就是駐廠生產，簡單的說「就是把機台放在客戶工廠」。這種生產模式，可以讓飲料品牌公司省下倉儲費用，不用害怕斷貨的問題，而宏全則可以節省數千萬元的飲料包材的運輸與包裝成本，發揮一加一大於二的綜效，目前宏全集團駐廠生產的比重已提高到 55%，加上宏全廣州新廠與宏全鄭州新廠陸續投產，預估未來駐廠生產的比重將朝 80% 邁進。

為了達到接單與產能均能長期穩定，宏全國際緊接著推出了「保障式策略聯盟」，簡單的說就是與世界品牌大廠客戶簽訂保障合約。以互相保證的方式進行合作。這個策略的精髓在於「飲料代工包量下單，鞏固長約不抽單」。這是進一步與客戶長線布局的有效策略之一。

宏全國際的終極必殺策略就是「模擬合資」，目前包括統一、可口可樂等大廠都是宏全國際模擬合資的客戶，也就是宏全國際與客戶進行合資擴廠，雙方



事先討論好投入金額，訂定固定代工費，並設算回報率，且讓營業費用透明化，再一起跟著客戶腳步就近設廠，建立互利共生的長期合作關係，別人想插手也插不進來。

2011 年日本 311 大地震後，宏全國際以低成本的優勢，抓住向日本拓展市場的機會，打開除了大陸及東南亞，繼續向北擴張的里程碑。宏全國際目前的營運狀況產能已滿載，且預計在台灣、中國及東南亞投入一百多億擴建新廠，展現「十倍速」的成長能力。宏全國際總經理曹世忠說，「宏全國際過去 10 年內，營運規模已成長約 8 倍，不靠併購，只靠擴廠。最主要包括創新策略與創新商業模式的開創，使商機變大，市場規模變大。在近十年來，世界的併購熱潮不斷襲捲而來，企業皆以併購為做主要市場擴張的同時，宏全國際仍以擴廠來擴大企業版圖，這樣的經營模式實屬罕見。

除了拓展企業經營，宏全國際仍不忘記企業價值與社會責任的彰顯，在企業總部建造「包裝博物館」，計畫蒐集與典藏人類發明包材以來的所有包材沿革、包材演進與展示古老設備等，並展現未來產品的包裝是朝向科技化、輕量化與節能減碳方向發展的趨勢，並掘發未來包裝可能的型態。對於過去外界對宏全國際的刻板印象，認為只製造瓶蓋及飲料的企業，較無太多的認識與了解，宏全國際藉由包裝博物館，讓社會大眾了解瓶蓋及包材的原理。

本文嘗試以個案研究結合個案教學之方式撰寫，希望在研究企業個案之餘，亦能符合個案相關課程教學目標，需設計較為生動與活潑的內容，且難易適中，教學對象為商學院與管理學院等相關商學碩士班、碩士在職專班等研究所以上的學生或是大三以上的學生為其主體。以符合大多數學生學習為導向，在架構與問題具有系統的連結理論與實務下，個案看起來具有挑戰性、困難度，並有待解決的問題，而且具有非單一解決方案，個案具有困境、爭議性的、有衝突的元素，而且有未完成的事務，需用邏輯思考，最後，淬鍊出若干管理的原則與意涵。

基於以上理由，本研究目的有四：

1. 探討宏全國際掌舵者曹世忠先生開創的經營哲學與創業家精神。
2. 探討宏全國際跟著國際品牌走的策略與創新策略的演進。
3. 探討宏全國際未來進軍國際市場面臨的挑戰。
4. 宏全國際的個案教學與討論之設計。

本文共分為四節，第一節為緒論，說明研究動機與目的。第二節為研究方法，說明研究方法及資料蒐集取得，並經由分析、驗證後整理。第三節為個案分析-宏全國際。第四節為個案教學與討論。





貳、研究方法

本文可透過個案研究之設計，作為追蹤未來相關研究變數之基礎。研究問題之觀察變數太多的情況，最適合個案研究，研究重點為當前問題等特性。因此對於本研究須考慮之變數相當多且為解決企業當前問題導向，故採用個案研究方法。個案研究被觀察的現象是自然發生的，未涉入實驗的控制及操縱。資料藉由多重方法蒐集，集中觀察一個或少數的樣本個體等特性。本文可透過個案研究實際觀察過程發生中的自然現象，從實際情況中驗證模式。

本研究採用深入探訪的方式去了解宏全國際組織的規劃與策略，透過本身親自訪談相關部門之主管、參與觀察公司的產業製作、流程，使此研究具有揭露性的效果，目的乃揭露宏全國際掌舵者曹世忠先生開創的經營哲學與創業家精神、宏全國際跟著國際品牌走的策略與創新策略的演進。因此，基於以上的單一個案選取原則，本個案非常適合做單一個案的研討。

個案研究在技術的處理上需要特殊情境，在此情境中，我們所關心的變項會比資料還多，因此，倚賴多重證據的來源，不同資料需能在三角檢定的方式下收斂並達成相同結論，進而增進本研究之建構效度。本研究根據多重的證據彙集與深入探訪、分析，提升建構出效度為此研究品質，以不同資料來源，確認資料是否能符合本案研討的個案背景、觀察之企業現況。

在資料蒐集上，本研究主要包含初級資料及次級資料。首先在初級資料的蒐集，經由專案小組將我們想要研究的目的轉化為結構性的問題，先傳真給個案公司。再以參訪的方式拜訪我們的個案公司—台中總部的宏全國際，藉由參訪取得相關重要資料，例如，公司的簡介與發展、部門組織圖與資訊部門的團隊成員...等相關書面資料。專案小組進行二至三小時的焦點訪談，我們透過由大範圍的區間慢慢遞減至小的範圍區間，且由淺入深的作法，把重要的資料作系統的整合，訪談內容均以逐字逐句記錄訪談歷程，並整合成字稿。

在次級資料的蒐集，專案小組參考個案公司之公開說明書、歷年年報、公開資訊觀測站、學術論文與網頁資訊等相關訊息作為資料蒐集的完整性及理論的飽和為目的，以三角檢驗法判別資料的收斂性，經由不同資料來源做系統性的驗證，運用交叉驗證方式，確認出在資料是否能反映本研究個案的要點及所要觀察的現象，進而增加本研究案的構成效度。

在資料分析作法中，一開始本研究以宏全國際的組織架構，了解其系統的規劃方式，依照策略性的願景，再依序了解產品製造與經營模式，透過系統方式理解其工作的流程，藉由這些資料作佐證，探討宏全國際策略性的運行下所帶來的效益與原因。此外，本研究案是以文獻探討方式所建構出理論模型與實務模型做出比對，並以類型比對(pattern-matching)的方式，增加本研究之效度。

本研究以縱斷性、質化的方法研究單一個案分析法，採取資料整合、蒐集與分析的過程來做研討，目的是瞭解經營哲學與創業家精神與宏全國際跟著國際品牌走的策略與創新策略的演進，並提出詳細的系統分析與解釋，作為本案





之研究發現，經由本案做出的研討，完成若干具有管理意涵之推論，做為未來進一步驗證之基礎。當然，本研究案秉持著依研究方法的原則，在個案分析與理論資料間做逐步的比對，交叉性的反覆檢視，以紮實的方式構成本研究案之分析內容，達成研究之目的。

參、個案分析—宏全國際

宏全國際的發展分為兩階段，第一階段為民國 58 年至民國 89 年，第二階段為民國 90 年至 100 年，第一階段，以擴充多元化產品為主。在宏全國際創建初期，積極發展鋁蓋及標籤設備，並引進彩色收縮印刷設備及周邊設備。民國 73 年鋁蓋與標籤榮獲可口可樂、百事可樂及七喜等國際飲料公司認證合格，成為全國唯一榮獲國際知名飲料公司授權認證的供應商。

民國 77 年由彰化原廠遷廠至台中。民國 79 年總經理曹世忠榮獲第十三屆中華民國創業青年楷模。民國 81 年購買台中二廠，積極開發拉環蓋、長頸鋁蓋塑膠蓋及印刷設備。民國 84 年塑膠瓶蓋榮獲國際百事可樂公司品質認證合格，並授權製造供應其裝瓶廠使用。民國 85 年塑膠瓶蓋榮獲國際可口可樂公司品質認證合格，為台灣唯一榮獲此品質認證合格廠商。民國 87 年成立電子零件包材廠，生產電池罐體與電子零組件。民國 88 年更名為『宏全國際股份有限公司』。

第二階段由民國 90 年開始至今，民國 90 年三月股票掛牌上市，同年增設抗靜電薄膜設備生產抗靜電薄膜，獲得國內 TFT-LCD 大廠認證合格，開始量產交貨。民國 92 年宏全國際在中國與日本分別立下根基，一方面進軍大陸，成立宏全（中國）控股公司控股宏全企業（蘇州）等 5 家公司，發展大中華市場業務為目標。

民國 94 年成立宏全（寧波）科技有限公司生產電池罐體電子零組件。民國 95 年於台中港加工出口區設立台中港無菌飲料廠，投資 1 條 PET 無菌飲料生產線及 2 條 TR 冷藏飲料生產線，提供客戶無菌飲料充填代工服務。民國 96 年宏全控股公司旗下新增越南宏全有限公司，並設立 In-House 連線吹瓶廠。民國 97 年成功推廣 2 條 In-House 吹瓶生產線於可口可樂桃園廠與真口味龍泉廠，同年，宏全中國與可口可樂 CBPC 簽訂五年期瓶胚代工合約與碳酸瓶蓋合作。民國 98 年於中國廣州新增宏全食品包裝有限公司、宏全台南廠與泰國總廠。民國 99 年分別與黑松中壢廠、印尼 Futami 公司、中國大陸百事可樂蘭州廠與昆明廠合作設立 In-House 吹瓶生產線。同年成立宏全西安廠。民國 100 年分別與大陸今麥郎鞏義廠合作設立 In-House 吹瓶生產線，新設馬來西亞宏全公司與興建營運總部大樓、員工宿舍大樓及建構完成包裝科技博物館，藉此提升企業專業形象。

一、 宏全的掌舵者

從一家生產吸管的小公司拓展到年營業額百億的集團企業，少不了為企業領航的掌舵者，這位重要的關鍵人物就是宏全國際總經理曹世忠先生。外表看





起來清瘦斯文的他，在接受非凡新聞週刊採訪時，不止一次豪氣地對記者說道：「不需要常談過去，那不重要，要如何開創未來才是致勝的關鍵」。他亦時常強調「企業要獲利，就要勇於改變與開創！」因此，宏全國際除了有垂直整合產品的策略之外，亦不斷進行創新研發、多角化經營。公司平均每一、兩年就會研發新產品，形成一項競爭優勢。

民國 91 年，宏全出走海外，進軍大陸市場，民國 94 年，在大陸事業虧損的情況下，又投資東南亞，經濟遇上瓶頸，曹世忠總經理深信唯有創新的策略，才能同時降低成本與衝高營收，後來，他獨創駐廠生產的「In House」策略、保障式策略聯盟策略與模擬合資策略，才能讓宏全國際成為國際飲料大廠「最信任」的飲料包材合作伙伴。這一切如果要歸功於曹世忠總經理個人的遠見，倒不如說是來自於企業家的創業精神與創業家的人格特質。

曹世忠總經理從小家境清寒，十六歲到台北闖天下，二十三歲退伍後進入宏全國際擔任業務員，當時眼見同業都靠交際應酬做生意，他卻努力提供及時服務，來擄獲客戶的心，並秉持誠信與熱誠的態度為客戶服務，客戶一通電話，他立刻到府服務，也正是這樣的「戰鬥業務員」，深受董事長的信任與重視，民國 79 年接任宏全際總經理。接棒後他發現「經營企業，就需要有營收成長」。因此，積極思考營運成長的可行策略，立定一次能為客戶做全方位的服務，他的經營哲學為：「為了達成企業永續經營目標，宏全的贏家策略就是垂直整合策略，貼心為客戶服務並且與大客戶為伍」。

在老員工的眼中，他是一位紀律嚴明、實事求是、賞罰分明遇到問題就馬上處理的處女座企業家。他具有強而有力的策略執行力，引領著宏全國際的策略發展與導向。他亦有著員工皆知的「曹語錄」，無論是在公司或是工廠，隨處可見的勵志標語，在在都感受到他治軍的嚴謹。縱然採取軍事化管理，曹世忠總經理也有鐵漢柔情的一面，在金融海嘯時期，許多公司正在大舉裁員之際，公司卻簽署「愛心企業」約定宣言：為維護企業永續經營及留住優秀人才，宏全國際承諾願與員工攜手共渡難關，不任意裁員，進而創造更美好的未來。

曹世忠總經理非常重視品質，亦將品質視為宏全國際的核心價值之一，他有一句名言叫做「三心二意」。「三心」分別為，用心、細心、責任心，「二意」分別為成本意識與品質意識。宏全國際不只積極的獲得品牌飲料大廠的認證，同時亦持續申請國際品質證書與專利證書。因為在許多商品的開發與策略的領導，最重要的就是品質的保證。宏全國際與品牌飲料大廠合作，要得到客戶百分之百的信任，簽訂長期簽約與互為策略聯盟夥伴，最重要的就是持續保持品質才是成功關鍵。從製造加工區隨處可見「不做不良品、不收不良品、不出不良品」的標語，就可以感受到他對品質與品管的堅持。

二、 困頓的宏全國際

宏全國際建立至今，亦遭遇許多危機與瓶頸。本文將一一列舉：

1. 增資危機（民國 67 年）





宏全國際欲購買自動化機器擴張產量，在當時的價格是相當昂貴的(1500萬元)，所有的股東一個月開 5、6 次會議，討論了半年才定案。

2. 專利權危機 (民國 75 年)

宏全國際在創立初期便遇上專利權危機，當時的競爭對手，使用國外已經被申請登記在案的專利在台灣申請專利，居然順利偷渡成功；另外還查封宏全國際的出貨貨品。宏全國際歷經三年才打贏官司。

3. 資匪危機 (民國 75 年)

宏全國際外銷大陸貨品整批被海關以「資匪」罪名查扣，造成所有可口可樂與百事可樂在大陸行銷的飲料暫時斷貨，影響層面極為廣大。

4. 錯誤投資危機 (民國 75 年)

同年，宏全國際所做的投資生產案—生產鋁蓋，花費大量研發費用、購買製造機器及投入心血，結算總共損失了六億元。

5. 多角化經營危機 (民國 79~84 年)

民國 79 年到 84 年，宏全國際投資台中房地產，於民國 84 年退出房地產經營，雖然避過了民國 87 年台中概念股建築等災難，但生產事業卻停頓了五年，每股盈餘從 5 元跌至 0.5 元。

6. 經營團隊出走危機 (民國 86 年)

民國 86 年發生經營團隊出走，且成立新公司，對宏全國際造成極大的威脅。

7. 突破營收成長之瓶頸

宏全國際自股票上市之後，明顯的感受到來自股東、客戶的各方壓力，「經營企業，就要有營收成長」，就是這樣的壓力促使曹世忠總經理積極的思考營運成長的可行策略。他深入瞭解後發覺公司的訂單都決定在客戶手中，面對競爭對手的策略只能用粗略的成本競爭，或傳統的提升良率等來爭取訂單，其解決之道，為何不採行垂直整合策略來解決問題。

三、 創新策略一：垂直整合策略

在考量種種競爭及生存的所需突破的瓶頸，宏全選擇由垂直整合來進行發展，曹總經理指出，「宏全在 2001 年股票上市之際，我就一直在思考上市後要如何永續經營?當時我們只做瓶蓋與商標，但我覺得一但我們瓶蓋、商標與瓶子可以一起做會更有競爭優勢，才開始做瓶子。」如圖 2 所示，因此逐漸跨足飲料充填、包材與配送，這就是宏全國際非常著名的「一條龍」生產線，不再是單單供應瓶子與瓶蓋，將客戶產品的生產線包辦下來，並替客戶配送客戶行銷的線路，使客戶不需要接洽許多不同的供應商，更能增加雙方的利潤，能滿足客戶的需求，也極具便利性。

由於市場集中度高，競爭也相當激烈，新包裝材料不斷地推陳出新，成為產品差異化的主要來源之一。宏全國際經垂直整合策略後，更容易接到大廠的訂單，由於品質與技術的堅持與開發，得到可口可樂與百事可樂等大廠的青睞。





如何將一條龍的生產鏈效益發揮到最大呢？雖然垂直整合後，全方位的生產確實得到許多客戶的訂單，然而抽單風險仍猶存，大環境的競爭對手，在看見垂直整合的商機，也同樣會進行掠奪的動作，對宏全國際可能會造成威脅，或導致削價競爭的惡果。

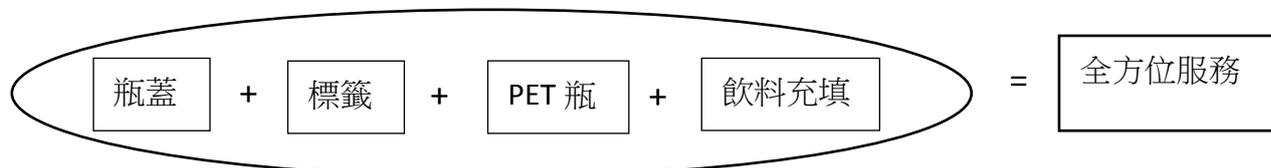


圖 2 創新策略一--垂直整合策略

四、創新策略之二--創新 In-house

宏全國際在垂直整合後，漸漸領先台灣其他飲料相關產業，台灣並沒相同類型的競爭對手，所以宏全國際成為飲料業前五大品牌的合作對象。為了更有效率的降低成本與擴大產業版圖，宏全國際於民國 93 年起推廣 In-house 策略，總經理曹世忠說，In-house 策略就是「把機台放在客戶工廠」。如圖 3 所示，In-house 策略能帶來雙贏的效果，對客戶來說能省下倉儲成本，不用怕斷貨的問題。對宏全來說，可以省下飲料包裝與運輸的成本，更重要的是，能降低營運風險。擺脫傳統接單生產所遇到的客戶訂單變動與原物料價格波動的營運風險。

將垂直整合的生產線，以 In-house 策略模式放入客戶工廠，形同客戶公司的一環，能以客戶的特殊需求設計並輕量化生產，飲料充填生產後，又經由客戶原有的通路，將貨直接配送到目的地，客戶能省下倉儲成本，而這些剩餘的利潤，能夠造就客戶與宏全合作的穩定發展。創新 In-house 策略在推行之初，為了說服客戶合作，不斷說明其優勢，推行後的二到五年，In-house 策略終於在營收利潤中展現顯著的成長，如圖 1 所示。

宏全國際民國 93 年推出的 In-house 創新策略的發展，確實有突破的表現。由於與品牌大廠客戶密切合作，宏全國際在原物料上漲的這幾年，規避了原物料價格波動的風險。為了保持與客戶的長期穩定合作，降低營運風險，在 In-house 創新策略漸漸落實後，雖然能打倒競爭對手，取得優勢，但總經理曹世忠發現，但仍然有無法獲得長期訂單而需要擔心下一個訂單於何處的風險，產品原物料也無法享有長期大量採購的優勢。

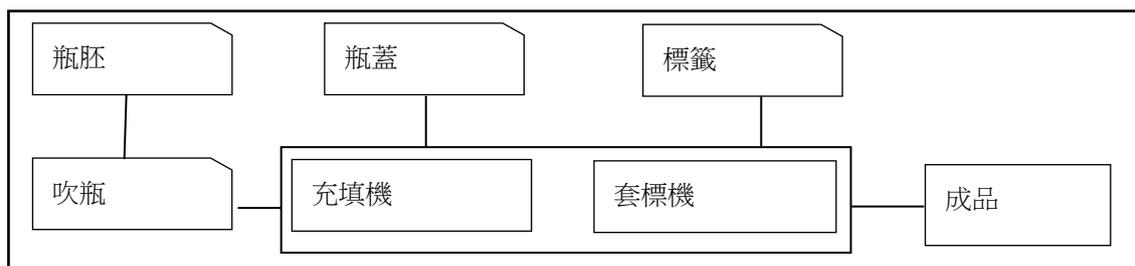


圖 3 In-House 創新策略生產流程





五、 創新策略三--保障式策略聯盟

In-house 創新策略與品牌大廠合作後，為了達到接單的長期穩定，宏全國際與世界品牌大廠客戶簽訂合約。以互相保證的方式進行合作，例如宏全國際與統一企業簽訂長期保障式策略聯盟合約，宏全需向統一保證品質良好，若統一收到消費者客訴一次，客訴罰金五千元；反之，若統一企業未能保證一定數量的下單，須補貼宏全固定成本的損失。而長期穩定的契約為 5~10 年，除了能夠穩定生產線外，且保證投資報酬能在五年內回收，能同時兼顧「品牌」與「品質」，形成雙贏策略。

保障式策略聯盟合作之決定權仍取決於客戶，在挑選下一個合作對象時，宏全國際仍存在與競爭對手互相競爭的風險；且宏全國際無法事先試算毛利率，也無法與客戶共同分擔風險，未來不確定因子造成宏全國際無法以保障式策略聯盟穩拿客戶所有訂單。

六、 創新策略四--模擬合資

模擬合資是宏全國際緊貼大廠所進行的終極策略，也就是宏全國際與客戶共同進行合資擴廠，事先談好雙方投入的金額，固定代工費及投資報酬率，且讓營運費用透明化，再跟著品牌飲料大廠腳步就近設廠，能與客戶共同分擔風險。宏全國際過去只以保障式策略聯盟搶攻客戶時，與其他競爭對手在同一個起跑點上所提出的企劃方案，對客戶而言，宏全國際與競爭對手相較之下，存在相同的利基點，並無較多優勢。

宏全國際實行模擬合資後，在經濟景氣不好，能賺取固定毛利率的營收來維持營運；在經濟景氣佳時與客戶共同創造營業收入。營運費用的透明化能得到客戶的信任，甚至高階管理人員也可由客戶來指派，介入宏全國際的經營管理。客戶與宏全國際建立長期穩定的合作關係，客戶對宏全國際保障十年的訂單與品牌優勢，以客戶的角度來看，也未嘗是壓力，而是能增近客戶方業務單位的壓力來帶動成長。模擬合資不但能贏得客戶對宏全國際的信賴，更能進行長期穩定的合作關係，一同分擔風險，深深將雙方的關係套牢，目前合作客戶包括統一、可口可樂與大陸第一大乳品飲料廠蒙牛乳業等。建立互惠共生且透明化的管理，宏全國際與客戶間模擬合資合作的信任與默契，別人想要插手也插不進來，這就是宏全國際終極的策略。

宏全國際從民國 89 年開始展開垂直整合策略的佈局，一直到模擬合資的策略的發展，仰賴宏全國際這十年來一手打造創新策略的佈局，將其他競爭對手遠拋其外。模擬合資使宏全國際策略發展又更上一層樓，也使宏全國際漸漸深入客戶大廠，變成客戶不可或缺的合作夥伴，也使其他競爭對手對於客戶與宏全國際的合作關係無從著手介入，這是宏全國際長期穩定貼近大廠的終極武器。





七、進軍國際市場未來所面臨的挑戰

在台灣飲料市場漸漸趨於飽和的同時，宏全國際站穩台灣市場的霸主，朝向大陸、東南亞及全球發展，亦以差異化生產 PET 瓶，在大陸市場搶到一線生機，立足於中國大陸第二大飲料包材廠的地位。由於近年來環保意識抬頭，環保議題逐漸受到各國政府單位的重視，塑膠產品生產會造成環境的危害，在日新月異的科技技術快速的發展下，將會逐漸以不同的新產品取代塑膠瓶，成為新一代飲料的包裝，宏全國際該如何因應新時代來臨所造成的劇烈衝擊？

此外，宏全國際近年來擴張迅速，人才培養速度無法跟上擴張速度，培訓時間不足，易導致主管級幹部較無經驗領導部屬，該如何解決品質與數量不足的問題？另外，無論在台灣、中國大陸或東南亞的擴張，外派人員是否受到家庭因素的干擾？能否適應文化差異？在宏全國際創新策略的成功佈局之際，將帶來隱憂。

肆、個案討論

一、個案提要

本個案主要探討宏全國際如何跳脫傳統製造業的框架，在曹世忠總經理的領導下，由垂直整合策略進行產品整合，再由創新 In-House 策略進駐品牌飲料大廠客戶，貼近飲料大廠的商業模式帶動宏全國際的發展，隨後以進階的保障式策略聯盟，演化至終極的模擬合資，甩開競爭對手。本個案除了探討創新策略的關聯性外，最重要的是，剖析宏全國際在每一項創新策略的執行所遇到的難題瓶頸，曹總經理如何解決，如何帶領宏全國際成就瓶蓋王國的版圖。

二、教學目標與討論議題

(一) 教學目標

1. 探討宏全國際掌舵者曹世忠先生開創的經營哲學與創業家精神。
2. 探討宏全國際跟著國際品牌走的策略與創新策略的演進。
3. 探討宏全國際未來進軍國際市場面臨的挑戰。

(二) 討論議題

1. 宏全國際掌舵者曹世忠先生開創的經營哲學與創業家精神？
2. 宏全國際如何從「困頓」到「順遂」？
3. 甚麼樣的執行力，讓總經理曹世忠認為，比策略對宏全國際來說更重要？
4. 讓總經理曹世忠視為企業最重要的「開創」，宏全國際的開創是甚麼？

(三) 宏全國際跟著國際品牌走的策略與創新策略的演進。

1. 創新策略的垂直整合是在何種時代驅動背景下產生的？垂直整合策略





的背後，宏全國際做了哪些準備？

2. In-House 策略，是否是宏全國際由傳統產業轉變為跨國企業的關鍵點？
3. 保障式策略聯盟在宏全國際商業模式中扮演的角色是甚麼？
4. 模擬合資真的能為宏全國際帶來無可限量的效益嗎？所存在的風險有哪些？

(四) 宏全國際未來進軍國際市場面臨的挑戰：

1. 面對環保意識的覺醒，宏全國際該如何因應？
2. 擴廠迅速的宏全國際，會遇到哪些挑戰？

三、個案適用之教學領域與課題

本個案建議可採用之教學領域為商學院與管理學院等相關科系。教學對象為商學院與管理學院等相關商學碩士班、EMBA 與碩士在職專班等研究所以上的學生或是大三以上的學生為其主體。修習者需熟悉企業概論與管理學等基礎科目，本個案分析亦可作為企業診斷、創新管理、策略管理、決策分析、產業分析、企業經營管理、管理個案等相關課程作為教材使用。亦可作為企業內部教育訓練與管理顧問公司之教材，讓公司員工瞭解企業運作與企業管理理論之運用於實務。

四、教學計畫

(一) 教學時間與主題配置

本個案教學時間建議以 90 分鐘為主，教師可依學生程度、課堂反應及討論狀況進行適度的調整，教學時間與主體分配如表 1 所示，期望鼓勵學生以邏輯思考的方式進行討論。

表 1 個案教學時間規劃配置表

時間(分)	主要議題	討論重點與對應的問答設計
20	個案回顧	個案大綱講述
10	掌舵者開創的經營哲學	1. 掌舵者曹世忠總經理創業精神與創業家特質(Q1) 2. 創新研發對宏全國際之重要性(Q2) 3. 宏全國際組織圖之特色(Q3)
40	1. 創新策略的觀念與商業模式 2. 每個創新策略的發展程序與連結	1. 創新策略的討論(Q4) 2. 垂直整合策略的討論(Q5) 3. In-House 創新策略的討論(Q6) 4. 保障式策略聯盟的討論(Q7, Q8) 5. 模擬合資策略的討論(Q9, Q10)





表 1 個案教學時間規劃配置表 (續)

15	進軍國際市場未來所面臨的挑戰	1. 宏全國際目前面臨的問題,且如何改善(Q11) 2. 環保課題與社會責任(Q12) 3. 未來挑戰(Q13)
5	總結	1. 尋問同學是否還有其他意見或問題 2. 教師針對本個案課程進行總結

資料來源：作者整理

個案課堂教學前的準備是必要的，可以讓學生事前先導讀個案本文，了解個案宏全國際的背景，遇到不清楚的部分，可以蒐集相關新聞、報章雜等次級資料，以釐清相關疑問，並備妥相關理論書籍。

在個案教學的時間配置上各區分為五個部分。第一個部分建議使用 20 分鐘帶領同學做個案內文回顧之導讀，啟發同學對宏全國際發展過程的興趣。配合宏全國際的影片介紹來拉開序幕。第二個部分建議使用 10 分鐘說明掌舵者開創的經營哲學，配合故事性的描述，帶入創業精神理論進行討論，並配合後續進行創新策略發展的分析。第三個部分建議使用 40 分鐘說明創新策略、商業模式與每個策略的發展程序與連結。進行每個策略的脈絡，並接續下一個策略佈局與優缺點的討論。第四個部分建議使用 15 分鐘討論宏全國際未來將面臨的挑戰，利用討論題綱點出問題並進行討論。第五個部分建議使用 5 分鐘作為總結。

圖 4 為板書配置圖

(二) 板書規劃

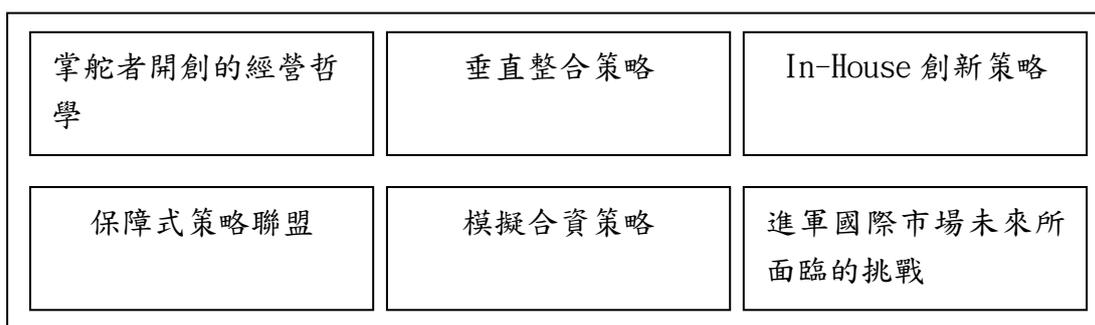


圖 4 板書配置圖

伍、建議討論的問題與參考答案

本個案將欲討論的問題分為，掌舵者開創的經營哲學、創新策略與商業模式與進軍國際市場未來所面臨的挑戰三部份來進行探討，探討如下：

(一) 掌舵者開創的經營哲學

Q1: 何謂創新與創業精神？本文中宏全國際總經理曹世忠先生是否有創新與創業精神及其領導特色為何？





A：Schumpeter(1934)提出由於企業面臨競爭的挑戰，是必須透過不斷「創新（innovation）」，保持住競爭優勢並且帶動經濟的發展，然而，創新的組合則包含新的產品、新的科技、新的市場與新的組織型態等等....。那麼，實踐新組合的組織就是企業，實踐新組合的人，就是「創業家(entrepreneur)」。Dollinger(2003)更進一步指出創業家精神（entrepreneurship）就是具有創造與創新能力，願意承擔風險與觀察洞悉機會、追求利潤。Miller(1983)提出創業家精神應該包含創新性、風險承擔與前瞻性等三個構面，創業家會不斷的找尋資源，並整合現有資源發展新產品，想要獲取新市場與改善經營方式的意圖，並且突破障礙，達成利潤目標與創新精神。

Robbins and DeCenzo(2005)認為，經由改變、革新、轉型，及導入新產品或服務，來追求高成長的經理人，具有創業家精神。曹世忠總經理領導宏全國際首先進行有別於一般傳統製造業的多元化產品研發製造，穩定根基後，開始進行創新策略的革新，最後轉型為貼近品牌大廠長期策略聯盟，穩定營業收入，配合對品牌大廠客製化的服務及服務到家的精神，得到客戶的信任。由過去面臨的危機與瓶頸所啟發的經驗，宏全國際由曹世忠總經理以破釜沉舟的執行力，帶領宏全國際創新研發產品、技術與策略佈局，逐步建立起瓶蓋王國。其中，宏全國際的關鍵成功因素之一就是執行力，曹世忠總經理在每個策略進行時，都以強而有力的執行力，滿足客戶的需求，達到客戶所要求的品質。在面對策略佈局的不足，曹世忠總經理仍不放棄，並持續創新改善，演化新的創新策略，以使命必達的執行力，讓宏全國際越來越具競爭力。

Q2：宏全國際如何從創新研發跳脫傳統產業的框架？

A：宏全國際由創新研發跳脫傳統產業的創新有三。第一為產品創新，例如靜電薄膜、高抗張電子包裝袋、鋁蓋環保膠開發等。第二為技術創新，以寶特瓶輕量化為重心發展。隨著科技日益進步，加工層級逐漸提高，為了因應多功能特殊需求，使科技與產業都能達到全面性的發展。第三則為創新研發商業模式的運用，以創新策略為主軸，以創新策略為主軸，藉由品質堅持的優勢，由垂直整合、In-House 創新策略、保障式策略聯盟與模擬合資的商業模式，一步建立起宏全國際的版圖，佈局長期競爭優勢。

Q3：宏全國際組織圖有何特色？

A：企業組織的意義在於以企業活動要素有系統的劃分各個職位及彼此的關係。Hellriegel ,Jackson, and Slocum (2005)指出，企業組織圖涵蓋了任務、分工、管理的層級及指揮鏈四項重要資訊。從宏全國際組織圖檢視，如圖 5，顯示由總經理直接掌管的部門之中，無菌飲料廠、研發技術群及勞安室在宏全國際發展導向中最為重要，其中，由於業務部為宏全國際重視的部門，因此，分為業務一部、業務二部、業務三部與飲料代工部。

無菌飲料廠是宏全國際耗資 13 億為統一打造的一條龍無菌作業廠，且以保



障式策略聯盟方式合作，以品質為擔保，研發技術群則專門負責產品企劃方向與技術製造流程創新，著重於創新研發。勞安室為宏全國際的把守工安、衛生與環保工作的部門。

業務部由執行副總掌管整個業務部，可說是宏全國際的重心，業務部主要業務為開拓市場，也是客戶與生產部門之間溝通的媒介。其中，業務一、二部平均分別掌管不同的大廠，可以開展良性的業務競爭；業務三部則是負責外貿，共同拓展宏全國際業務。

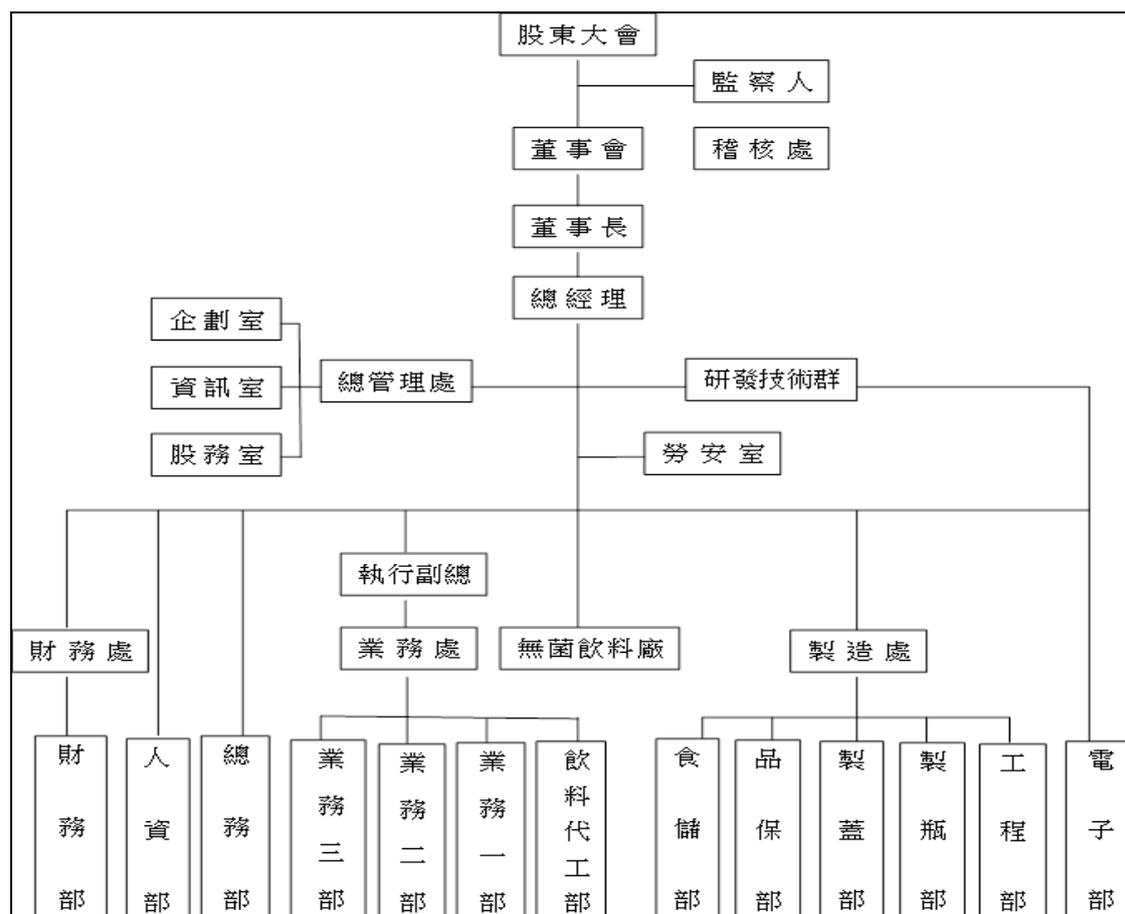


圖 5 宏全國際組織圖

(二) 創新策略

Q4：甚麼是策略？創新策略是否是宏全國際成功的關鍵因素？

A：司徒達賢(1996)認為，策略是由靜態與動態的觀點共同決策的，策略的選擇是為了建立長期的競爭優勢。創新策略是串連宏全國際與品牌飲料客戶穩定合作的商業模式，如圖 6 所示，創新策略一所面對的困境是：突破營收成長的瓶頸與如何永續經營；創新策略二所面對的困境是：有效降低成本與擴大產業版圖；創新策略三所面對的困境是：長期握有品牌客戶的訂單與得到品牌客戶對於品質的信任；創新策略四所面對的困境是：遠遠拋掉競爭對手與展現與品牌



大廠合作誠意，依照策略時程，從創新策略一到創新策略四，每一個創新策略，都是組織面臨環境變化，因應考量自身所處的環境、產業狀況、公司能力與基本的競爭策略互相配合，因此，競爭策略就是「跟著國際品牌走的創新策略」

所組成的商業模式，也是宏全國際成功的關鍵因素。

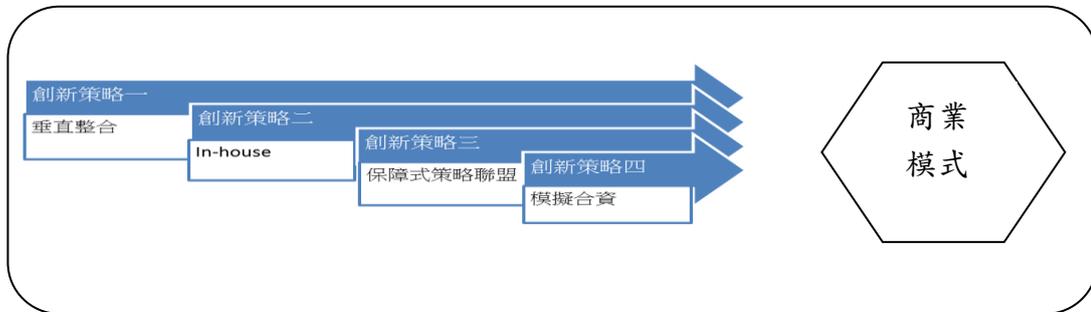


圖 6 宏全國際的商業模式

Q5：一次購足的垂直整合策略帶給宏全國際何種效益？

A：宏全國際以製造瓶蓋起家，因為了解客戶的需求，遂進行產品的垂直整合，宏全國際的創新策略由垂直整合一條龍開始進行策略佈局。垂直整合最早由經濟學家 Coase(1937)提出，垂直整合是由企業本身來建立的體系，由企業本身將交易內部化，且自行完成投入與產出之活動，取代與其他廠商的交易行為。Hernan and Kujal(2006)認為，進行垂直整合之企業會帶給競爭對手成本提升的壓力，迫使競爭對手降低品質的投入，此時垂直整合之企業若能提高穩定產品品質，就能獲得較高的利潤。

垂直整合策略對宏全國際而言，進行垂直整合策略後，由於生產的每個環節能完全掌控，故能提高產品品質。此外，因下單量大，可壓低原物料價格波動的影響，可降低成本。最後則是能提供更完整的服務給客戶，亦能更貼近客戶。對客戶而言，宏全國際的垂直整合策略能滿足客戶一次購足，更能滿足客戶的多元需求。

Q6：In-house 的特色為何？宏全國際為何要使用？使用效益如何？

A：In-house 創新策略的特色最主要為服務到家，宏全國際創新的策略就是由販賣機的概念源起的。創新的 In-House 策略不僅能為宏全國際帶來訂單穩定的效益，也能將所省下的成本回饋給客戶，帶給客戶利潤，達到互利雙贏的策略目標。對客戶而言有六個效益，第一、能節省倉儲費用，且不用怕斷貨的問題。第二、宏全國際投資設備，客戶能降低風險。第三、PET 瓶充分供應，且規格掌控一致。第四、提高生產效率，並降低不良率。第五、連線生產，確保品質，保障產品衛生安全。第六、客製化設計的服務。

對宏全國際而言，則能省下飲料包材的運輸、包裝與建廠的成本，也降低了營運風險，生產效率因駐廠生產而提高。比傳統的訂單在客戶訂單變動或原物料價格波動時，損失的更少。如表 2 所示。





表 2 In-House 創新策略與傳統之比較

		In-House 創新策略與傳統策略之比較	
		In-House	傳統
特徵	模式	生產設備進駐客戶工廠，即形成客戶連線生產的一部分。	接收訂單在工廠裡生產，與客戶為一般下單做單關係。
	土地廠房	由客戶提供	公司自有
	設備	由公司提供客製化設備	公司自有設備
特色		互惠互利的共生模式	自主領導生產方式
優勢		搶占市場迅速，由於聯盟能更快朝向國際化目標發展。	以一般方式接單，從銷貨收入減成本後賺得利益，或提出優惠方案等吸引客戶。

Q7：保障式策略聯盟對宏全國際的重要性？

A：宏全國際擁有垂直整合與 In-House 創新策略的奠基，形成保障式策略聯盟來增強競爭能力，並穩定與品牌飲料大廠之間的合作。保障式策略聯盟的特色在於以 5~10 年的長期合約，互相保證訂單數量與品質的穩定性，亦能使策略聯盟夥伴專心致力於品牌與行銷策略的推展，如圖 7 所示。在與飲料品牌大廠合作的穩定關係下，不但能降低宏全國際營運風險與成本，更能將餘力致力於產品的研發與客製化的設計。

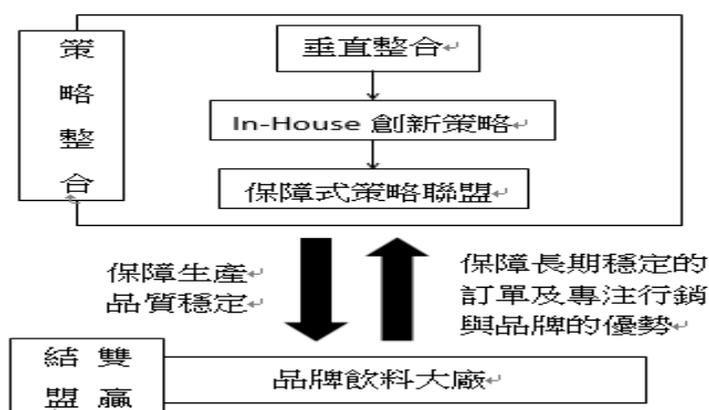


圖 7 保障式策略聯盟

Q8：保障式策略聯盟與一般策略聯盟有何不同？

A：保障式策略聯盟與一般策略聯盟最大的不同在於，策略聯盟夥伴互相約束、保證，以及共同成長，並保持長期的合作關係。宏全國際所運用的保障式策略聯盟與一般策略聯盟都是與對方為盟友，進行合作，共同開發運用資源，





共享策略聯盟所帶來的利潤。然而宏全國際的保障式策略聯盟以品牌飲料大廠為盟友，進行長期穩定的合作關係，較無競爭利害關係存在，如表 3 所示。

表 3 保障式策略聯盟與一般策略聯盟之比較

保障式策略聯盟與一般策略聯盟之比較		
	保障式策略聯盟	一般策略聯盟
特色	穩固策略聯盟的合作關係	與策略聯盟合作取得更大市場
對象	前五大品牌飲料大廠	以策略性選擇增進營收的夥伴
期間	長期保障合作較能抑制原物料價格波動	不限期間，且能更換更適合的策略聯盟夥伴
風險	策略聯盟合作保證投資報酬5年內可回收	以雙方合作夥伴判斷風險的轉嫁與投資報酬回收時間
責任	保障品質在一定水準之上，相對的策略聯盟夥伴提出一定訂單	策略聯盟夥伴只看利潤是否提高，較無法互相牽制夥伴
市場	搶占市場迅速	需要磨合期

資料來源：本研究整理

Q9：創新策略演進至保障式策略聯盟，為何仍無法達到長期穩定的合作關係？而要以模擬合資策略發展？

A：保障式策略聯盟履行 5~10 年的合約後，仍有被其他競爭者取代的風險存在，另外，保障式策略聯盟的客戶，也可能發生違約的風險。即使雙方為互相保障的互惠商業模式有違約發生的機率，宏全國際也只能予以口頭告知，柔性處理，為了讓品牌客戶大廠再續長期訂單，並無法嚴格執行客戶未達保證下單量所要補貼的成本費用，導致無法有效管理保障式策略聯盟。為了預防上述的情況產生，宏全國際再次思考運用模擬合資的方式，投資品牌飲料大廠客戶，與客戶互同開發，真正達到互利共生的商業模式的開發。

10：模擬合資策略如何帶領宏全國際遠拋其他競爭對手？其可能存在的風險為何？

A：宏全國際佈局垂直整合、In-House 創新策略與保障式策略聯盟後，仍然存在其他少數競爭對手，會發生被其他競爭對手介入的風險。因此，模擬合資以共同擴產的合作方式貼近客戶，宏全國際與客戶共同約定雙方同入金額、飲料代工費與投資報酬率，再貼近客戶腳步就近設廠，並把經營費用透明化，以得





到客戶信任，如圖 8 所示。

宏全國際的模擬合資策略可能會面臨的風險可分為兩項。第一項為過度依賴品牌客戶大廠，若客戶經營不善，使品牌效益衰退，造成銷售下降。在買氣低迷的情況下，宏全國際共同投資擴廠金額大，所承受的風險與傷害也會相當龐大。

第二項為飲料市場毫無預警的全面緊縮，例如塑化劑風暴，造成銷售額迅速下降，且品牌飲料成份若有問題，全面進行下架檢驗，將會帶來生產線停擺，甚至無期限的停止運作，將嚴重危害宏全國際生產線的運作，進而影響營業收入，造成股價下跌，資金周轉不易。

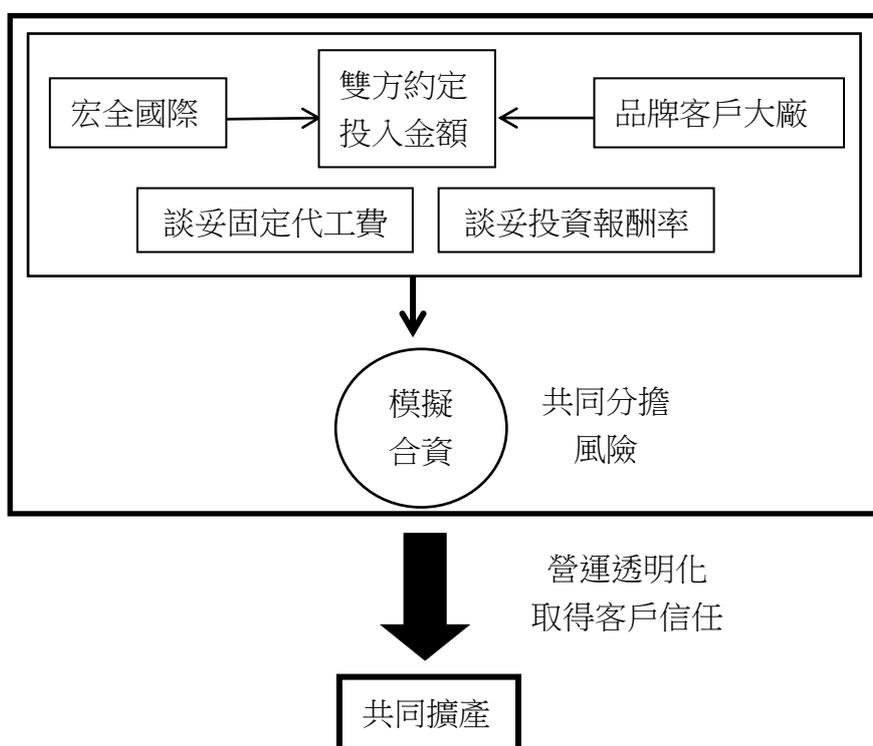


圖 8 宏全國際模擬合資

(三) 進軍國際市場未來所面臨的挑戰

Q11：困頓的宏全國際如何從危機與瓶頸中起死回身？

A：宏全國際初創至今面臨許多問題，這些問題都曾帶給宏全國際困頓，如何面對問題與化解危機，甚至將危機化為轉機，這是企業能繼續成長最關鍵的因素，宏全國際本身就是很好的案例：

增資危機的轉機：宏全國際在增資定案敲定執行後，原物料比同業節省了 25%，一天的生產量從二萬增加到二百萬，是宏全國際躍居台灣包裝器材一線廠的關鍵性之一。





專利權危機的轉機：專利權危機之後，促使宏全國際致力於創新研發，至今為止，宏全國際所握有的專利權高達五、六十項。

資匪危機的轉機：資匪危機讓宏全國際驚覺，投入產業創造利潤極大化固然重要，但不了解政府政策法令的規範，是很容易栽跟斗的。

投資危機的轉機：宏全國際從中學習，再好的設備與技術，製造的產品不是未來趨勢也毫無用處。

多角化經營危機的轉機：多角化經營危機使宏全國際停頓長達五年的時間，使公司高曾意識到：「不熟悉的產業不要輕易嘗試」！

經營團隊出走危機的轉機：讓宏全國際受到很大的創傷，並開始讓公司高層重視員工的薪酬、升遷與福利等問題。突破營收成長之瓶頸的轉機：宏全國際上市後，來自股東、客戶各方的壓力下，總經理曹世忠開始思考如何就宏全國際現有的利基，以創新策略來爭取客戶訂單。

Q12：宏全國際在海外擴產遇到哪些困難？

A：隨著宏全國際所面臨的問題可分為三類。第一類為政治與經濟，宏全國際在過去發展過程中，曾因「資匪」事件發生，產品被扣留，影響出貨，由此經驗可學習到，必須熟知政治因素與經濟供需狀況來調整企業腳步。

第二類為當地經濟狀況，宏全國際目前已在中國大陸、泰國、馬來西亞、印尼及越南設立工廠，並與當地的客戶合作，宏全國際需了解當地飲料市場的規模與需求，除了能穩定控制風險，更能有效發掘品牌飲料大宗的客戶。

第三類則為人力資源問題，當 In-House 創新策略執行後，生產線設備進駐客戶工廠，須配專業的駐廠人員隨時待命，將會出現駐廠人員被挖腳的風險。此時宏全國際不但要與員工簽訂合約，更要注重員工福利，且適度安排培訓課程，設法留住員工。

在跨國擴充企業版圖時，不同國家有不一樣的狀況，可能產生缺工問題，不但要確切觀察當地國家的風土民情，更要著重員工福利，瞭解員工適應的狀況與家庭因素。宏全國際對於企業不斷快速擴廠的情況下，在缺工的問題發生時，必須有因應對策防範。眼下宏全國際版圖迅速擴張之下，人才培訓可能遠不及擴張的快速，造成人才培養訓練時間不足，或主管及幹部缺乏長期領導部屬的實質經驗，是宏全國際現今所面臨的最大問題。

Q13：甚麼是企業社會責任？宏國際如何善盡企業社會責任？面對綠色環保的趨勢，宏全國際如何因應？

A： Bowen(1953)認為社會責任是指企業有義務考量滿足社會的目標與價值觀，再制定決策和行為方針。Griffin(2005)認為，社會責任是企業應義務性的保護並強化社會，須善盡的一項責任。宏全國際善盡企業社會責任特別著重於三個部份。第一是善盡到德責任，在金融海嘯風暴襲捲時，簽定愛心企業宣言，不隨便裁員，並從各方面發放福利給員工，鼓勵員工，例如 6~8 月旺季發禮卷慰勞員工、年度員工健康檢查等。第二是為創造更好的環境，勞安室以員工安





全為考量，督促並協助各部門的安全與衛生的維護，並通過職業安全衛生管理系統驗證，維護社會秩序。第三則是在 2011 年建造包材博物館，提升企業形象，並樂於引導社會大眾見證世界包材演進的歷史，亦可提昇民眾的文化涵養氣息。

宏全國際目前主要以塑膠原料來生產產品，但隨著綠色環保概念的興起，世界各國提倡研發新產品代替塑膠產品，宏全國際該如何因應綠色環保時代的來臨，對於追求利潤極大化的股東來說，所造成的衝突，將會使宏全國際陷入兩難的局面。宏全國際因此提出善盡環保義務的三項目標。

這三項目標分別為：第一是輕量化生產，不但能有益於環保，又能降低成本，一舉兩得，且提倡環保回收，並研發運用回收的塑膠製成實用性高的產品。第二是在創新 In-house 策略商業模式的執行下，生產線減少包裝與運輸之能源耗用並減少排碳量，除了考量到成本等因素外，更是為地球盡一份力。第三是，花費數千萬元購買廢水處理設備，讓廢水經過處理後，液體能恢復成淨水再進行放流；固體則變成園藝肥料，使宏全國際的生產趨向零垃圾的環保概念，成為一個重視環保、尊重社會的企業，宏全國際永續發展的憧憬，才能實現。

參考文獻

1. 司徒達賢(1996)。策略管理。台北：遠流出版社。
2. Bowen, H. R. (1953).Social Responsibilities of the Business. New York : Harper.
3. Coase , R. (1937).The nature of the firm. *Econometrica*, 4(16), 386-405.
4. Damanpour, F. (1991).Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management*, 34(3), 555-590.
5. Dollinger, M.J. (2003). Entrepreneurship: Strategies and Resources. NJ: Prentice Hall.
6. Griffin, R. W. (2005). Management , 8th ed. Boston : Houghton Mifflin Company.
7. Hellriegel, D., Jackson, S. E. and Slocum, J.W. (2005).Management 10th ed., Ohio, Cincinnati : South-Western College Publishing.
8. Hernan, R. and Kujal, P. (2006), Vertical integration, market foreclosure and quality investment. *Working Paper, 06-14*.
9. Janszen, F. (2000). The Age of Innovation. Britain : Prentice Hall.
10. Lin, H .E ., McDonough, E.F., Lin, S. J. and Lin, C.Y.Y.(2013).Managing the exploitation /exploration paradox: The role of a learning capability and innovation ambidexterity. *Journal of Product innovation Management*, 30(2), 262-278.
11. Miller, D.(1983).The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*,29(7),770-792





12. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
13. Robbins, S.P. and David A. D. (2005), *Fundamentals of Management*, 5th., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, Inc.
14. Schumpeter, J. A., (1934). *The Theory of Economic Development: An inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.





How the Entrepreneurship and Innovation Strategy Improve Business Territory: A Case Method on Hon Chuan Enterprise

Yi-Chen Wu^{a*}, Wang-Chen Hsu^b

^aAssistant Professor of Department of Financial Management, Nanhua University;

^bGraduate Student of Institute of Financial Management, Nanhua University

Abstract

Our article investigates the most critical innovation strategies of Hon Chuan International, including its vertical integration strategy, in-house layout strategy, and the strategic alliance of security contract. We also examine the development of Hon Chuan's simulated joint ventures as well as the process of its innovation. It is by this innovative business model that Hon Chuan becomes the largest manufacturer in the beverage packaging industry of Taiwan and owns its present dominion. The case study in this article consists of three key issues: the CEO's entrepreneurship and management philosophy, the formulation of an innovation strategy, and the challenges that Hon Chuan International will encounter in the future. We combine this case study with a case method so that we can not only accomplish our case study but also achieve the teaching objective of our case method. Several inferences of management significance are eventually reached, which we hope will be a basis for the advanced empirical study in the future.

Keywords: in-house layout strategy, vertical integration strategy, strategic alliance of security contract, simulated joint venture, innovation strategy, entrepreneurship

* E-mail: ycwu@mail.nhu.edu.tw

