



# 目錄

- 新知學人/ 雙週新聞
- 書香學人/ 怎樣賣龍蝦
- 創作學人/ 整合組織資源，創造企業綜效
- 創作學人/ iPod改變音樂產業
- 旅外學人/ 日不落國進行曲
- 職場學人/ 進入校園的MBA
- 活動預告/ 春禾劇團校園巡迴演講



西灣學人

一個知識與經驗分享的平台

<http://www.bm.nsysu.edu.tw/seawoun/>

# 序

有些話，我們寫在前頭

## 【閱讀。舞道】

### 讓道理隨我們起舞

「舞雩歸詠春風香，道貫古今學理詳。」舞道這份刊物，不僅希望運用「眼到、口到、耳到、手到、心到」等五到來體會道理的博大精深；更企求作為一個分享知識和經驗的平台，透過醇美的內容使所有閱聽者都能耽溺於所欲分享的種種新知和學識之中，隨我們翩然起舞！

**西灣學人**

一個知識與經驗分享的平台

<http://www.bm.nsysu.edu.tw/seawoun/>

# 推薦序

葉匡時 教授

國立中山大學企業管理學系  
系主任

在Web2.0的時代，學習不再是單向傳播，知識的權威散落在各個角落。企管系碩士班在西灣學人上發行的【閱讀。舞道】充分反映Web2.0的精神。這是一份完全由同學們自主自發進行的電子刊物，通過這份刊物，中山企管碩士班的前後期同學被網路串連了，老師與學生共享學習樂趣，活動、新聞、知識在同一個平台上活動。我期待也相信中山企管系的力量會因為這份刊物而延伸到全世界。

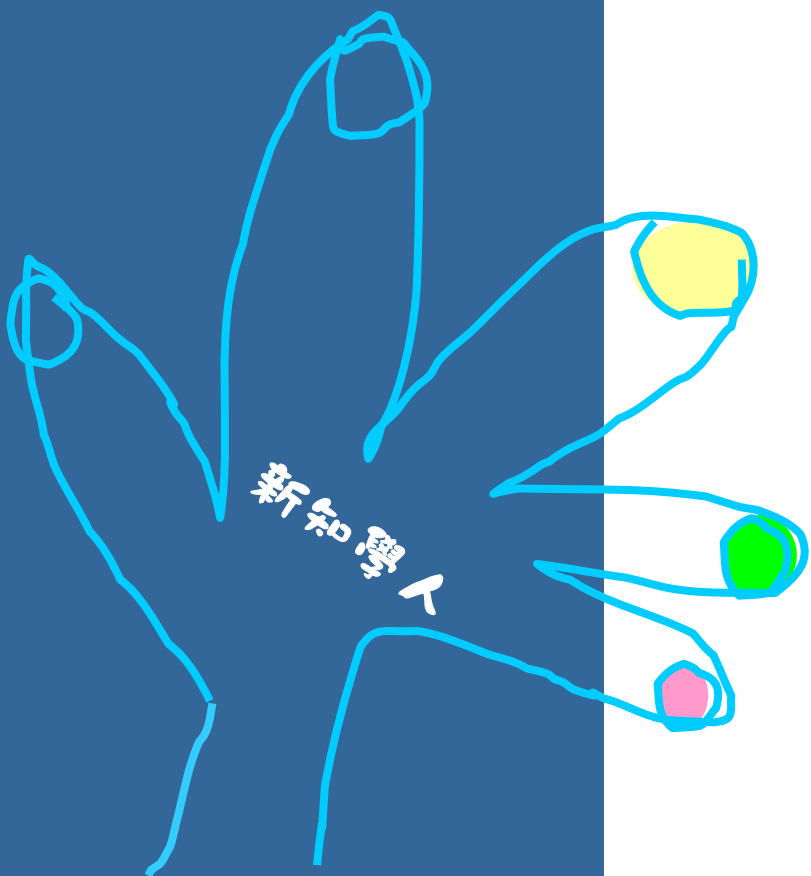
# 雙週新聞



處處留心皆學問

好的舊聞勝於隨風而逝的炒作新聞

整理/ 鄭凱達  
國立中山大學企業管理學系  
碩士班二年級  
MBA96



# 戴姆勒汽車同意 出售克萊斯勒

2007-02-15/金融時報中文網

2007-02-20/華爾街日報中文網路版

2007-02-22/華爾街日報中文網路版

2007-02-27/華爾街日報中文網路版

2007-03-08/金融時報中文網

戴姆勒克萊斯勒已同意全部或部分出售總部位於底特律的克萊斯勒子公司，承認這個最雄心勃勃的跨大西洋商業聯盟之一存在缺陷。

該公司將在北美裁員1.3萬人，減少10%至15%的經銷商，並削減克萊斯勒、道奇和吉普品牌汽車10%至20%的產量。

金融分析師猜測，克萊斯勒集團的估價可能在50億美元左右。1998年與戴姆勒賓士公司合併成立戴姆勒克萊斯勒的時候，克萊斯勒集團價值約350億美元。

一般認為合併的綜效被高估，文化衝突卻被低估。另外，除了油價大幅飆升使得該公司油耗大的SUV、卡車及大型轎車銷售不佳外，成本結構也讓該公司無法從小型汽車上賺錢。

市場傳言通用汽車可能收購克萊斯勒，但通用汽車CEO在3/07表示：「增加新品牌不是我們目前的當務之急，現在也不考慮增加產能。」

雷諾公司與日產汽車組成的聯盟以及韓國現代汽車公司先前皆已表示對收購克萊斯勒或與其結成合作伙伴不感興趣。

# 沒有合適繼承人 Armani 擬售時裝王國

2007-02-21/歐洲日報（聯合報系）

有「時裝王子」之稱的義大利設計大師 Giorgio Armani，年屆 72，但膝下無兒無女，至今尚未找到合適繼承人。他日前接受德國《商業報》專訪時透露，有意把自己一手創立的時裝王國出售，價高者得。

專家估計，Armani 總值約 50 億歐元。

法國歐萊雅集團（L'Oreal）一直與 Armani 保持合作關係，推出香水和化妝品等產品，外界經常猜測歐萊雅會收購這個時裝王國。

# 非公開發行公司 將須揭露資訊

2007-02-26/經濟日報

為防堵力霸事件重演，金管會提議將非公開發行公司比照上市櫃公司，建立公開資訊觀測站等資訊揭露平台，讓非公開發行的財務、業務更加透明化。

經濟部認為，平台的建立並不容易，現在非公開發行公司的家數有 20 幾萬家，在經濟部人力有限下，如果資訊揭露後，沒有人確認資訊的正確性，揭露錯誤資訊的結果，可能讓更多投資人受害。

因此，經濟部主張，可透過修法，強制資本額 5 億以上、股東 200 人以上的公司公開發行，解決非公開發行公司管理問題。



# 維護商譽之戰

2007-03-01 2007-03-05/金融時報中文網

組織商譽的基礎是所有利益群體對組織評價的匯總，而商譽風險指的就是組織的商譽可能面對的一些損失，因此，所謂商譽風險的綜合評估，就是對組織目前在所有利益各方心目中的地位以及在當前環境下的運營能力所進行的一種估測。

根據美國商譽研究所（Reputation Institute）的諮詢公司調查，商譽良好的組織收益也更高、更穩定，並且更容易吸引、挽留住最優秀的人才，並且更有能力承受危機帶來的挑戰。

商譽風險的來源可分為三類：自然災害、人為災難以及對手的攻擊。

商譽危機可能帶給企業毀滅性的後果，例如股價下跌、市佔率下降、人才難覓、社區不滿。

公司該如何管理商譽風險呢？

1. **做好防範潛在問題的準備**。可與外部諮詢師共同制定方案。
2. **制定危機管理流程**。
3. **制定應對措施**。
4. **分析利益群體**。應當積極追蹤會影響商譽的事件和趨勢，定期瞭解公司利益相關群體的態度。
5. **盡可能保證「確定性」**。大眾需要確切瞭解未來的發展勢態。即便他們無法立即得到確定的答案，他們也希望知道你何時能給他們確切的資訊。

如同《小王子》書中所寫：「重要的東西是眼睛看不到的。」

# 零售業禮券 下月起永久有效

2007-03-01/聯合報

自下(4)月起，百貨公司、量販店、3C賣場等零售業禮券，將永久有效，不會過期，而且可獲特約銀行至少一年的足額擔保。未與金融機構訂有擔保契約的零售業者，不得發售禮券。

旅館業、觀光旅館業、民宿渡假村、觀光遊樂業、電影院與圖書禮券、菸酒零售業、停車場禮券、回數票，與按摩服務業，也都將自4/01起一體適用。

預付服務的運動場館業，如健身中心、高爾夫球場等，將自今年8/15起納入；瘦身美容業、餐飲業與化妝品業，將由今年6/01起適用。

# 獲利不彰？雅虎奇摩 終止音樂下載服務

2007-03-06/CNET台灣中文網

雅虎奇摩在2/27對音樂頻道會員公告表示，將終止其音樂通服務，而付費會員可使用音樂通提供之線上串流收聽及全曲下載收聽服務至3/27為止。

雅虎奇摩3/05發佈新聞稿表示，調整既有Yahoo!奇摩音樂頻道經營策略，將其音樂頻道重新定位為「音樂入口網站(music portal)」，並改與KKBOX合作。

據本地媒體報導，雅虎推出音樂通服務一年來，由於付費會員並未顯著成長，導致雅虎奇摩每年支付唱片業者數千萬元之權利金無法回收，因而決定調整此一業務。

## 「I'M」輕鬆做善事

### MSN 聊愈多微軟捐愈多

2007-03-08/東森新聞

Windows Live Messenger技術支援部

台灣微軟MSN行銷經理鍾婉珍表示：「MSN 8.1版本的使用者，只要把“IM”這個圖示加在顯示名稱前面，假設你通話對象是美國註冊的使用者，通話的次數可以被累計捐款。」捐錢對象鎖定像是美國紅十字會、聯合國兒童基金會等15個慈善團體，聊得越多微軟就捐得越多。

WLM技術支援部表示，「目前IM計畫的參與者僅限於美國的WLM用戶，其中美國用戶的定義是指在美國註冊，並且目前在美國登入並使用WLM的用戶。」

## 給辦公室美容

2007-03-09/金融時報中文網

專家指出，對大型組織來說，從佈局到傢俱，從照明到溫度，一切因素都可能影響生產力、創造力和協作效果。

建築設計事務所Gensler稱，在接受調查的2000多名員工中，近半數人表示，如果有更好的工作環境，他們願意每天多工作一小時。

近年來，成本削減動機導致了辦公室設計的標準化，留下照明過度而又乏味的空間，許多人都感到這種空間並不適合自己的工作模式。

目前混合空間的概念正在逐漸普及，而空間設計的改變也影響了人們互動的方式。

# 最古老的郵輪 忠僕號最後一次訪台

2007-03-09/中廣新聞、2007-03-10/聯合報

金氏紀錄中全球還在航行中最古老的郵輪「忠僕號」，3/10起在高雄港停靠17天。忠僕號造於1914年，只比鐵達尼號小2歲，總重約6800噸，長131公尺，寬17公尺，是世界上最大的書展船。忠僕號曾造訪過一百多個國家，船上中外文書籍共有6000多種、50萬冊。忠僕號預計在2010年退役，這次將是最後一次在台灣現身。

忠僕號停留地點與時間：

高雄：3/10-3/26

台中：3/29-4/09

基隆：4/19-5/08

忠僕號官方網站：<http://www.doulos.org/>



# 個人化車牌 花樣隨你變

2007-03-10/中國時報

交通部公路總局計畫今年起取消車牌上方之台灣省、台北市及高雄市等中文名稱，空出的空間，可提供民眾規畫個人化名稱或圖案，預計最快下半年實施。

受限於電腦系統設計，民眾申請個人化車牌的內容，暫時不開放中文，以英文字母及阿拉伯數字為主，民眾需額外支付的費用約數千元，依照內容的難易度計費。

若是民眾或企業希望刻印企業識別系統或圖像，則因為必須開模套印，民眾必須支付較高的成本費用，預估開模費可能要台幣一、廿萬元。



# 杜邦做空污減量 竟省下千億元

商業週刊 1006期

杜邦副總裁暨永續長、也是該集團邁向綠色企業的操盤手琳達·費雪（Linda Fisher），接受本刊獨家專訪時，驕傲的說，過去十五年間，杜邦不僅靠著降低二氧化碳排放量，省下三十億美元（約合新台幣九百九十億元）能源開銷，同時間營收成長三五%，連續三年，當石油成本飆升一倍時，杜邦能源成本始終維持在三·三%，打破做環保會墊高成本的魔咒。

# 2015年 全台智慧型機器人 產值衝2500億

2007-03-11/中國時報

精密機械研發中心機器人產業推動部經理陳文貞指出，目前我國機器人產業主要以生產工業用機器人為主，不過，包括微星、明基、威盛、盟立等科技硬體大廠，以及新光保全等保全業，對開發家用、服務型機器人都有濃厚興趣，如微星已研發出一款人形原型機器人。預期在2015年時，全台智慧型機器人產業產值將由目前的200餘億元，大幅成長至2500億元。



閱讀◆行銷

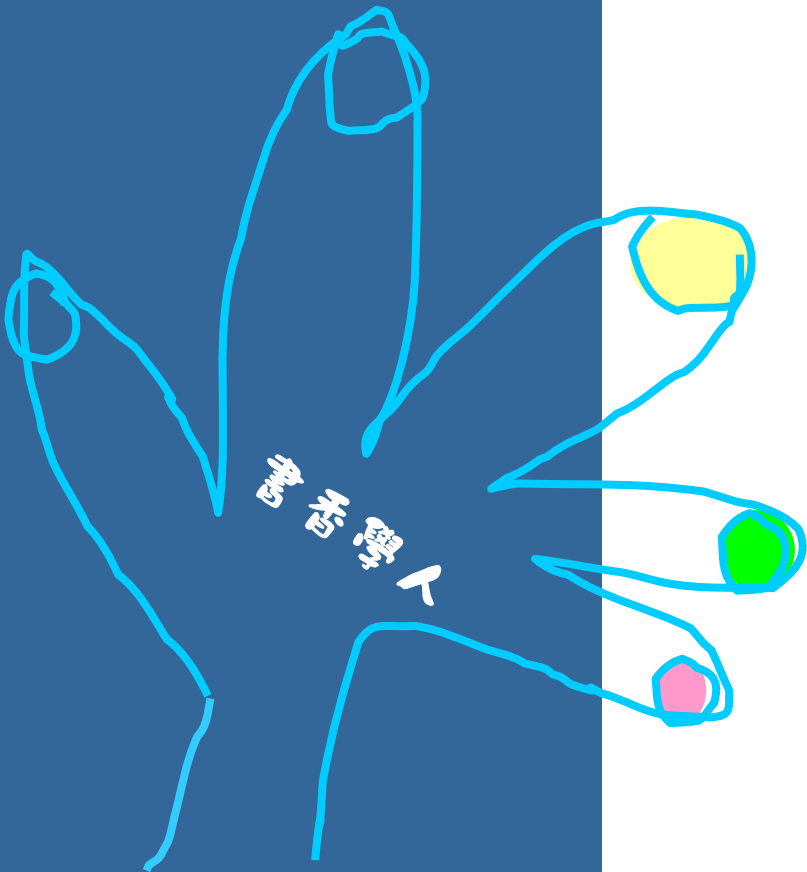
---

# 怎樣賣龍蝦

---

推銷，是敲客戶的門；  
行銷，則是讓客戶敲你的門。  
掌握消費心理，打造優勢行銷，  
讓商機主動上門！

整理/邱婕如  
國立中山大學企業管理學系  
碩士班二年級  
MBA96



**本**書作者比爾·畢夏普先生，是加拿大一家行銷公司的總裁。在書中的序言，他就說：「一開始我就知道《怎樣賣龍蝦》不會是普通的書，畢竟我的人生並不尋常。」從小到大，一百多個工作經驗，加上在行銷公司打滾多年，讓他學到數千種行不通的方法，以及極少數真的行得通的方法，他說：「做生意是一場遊戲，想贏就得聰明使用戰術與策略。」

作者在本書中分享多年行銷經驗，以輕鬆有趣的實例故事精準剖析消

**費者心理與行銷技巧**，教你如何挖掘潛在客戶，思索客戶的真正需求，才能有效提供產品與服務，進而站上銷售的金字塔頂端。

作者在遭遇各種難解的行銷困境或難題時，藉由他與行銷導師—麥可先生討論的過程中，一步一步地引導讀者如何從消費者心理及人性的角度，去開發既務實卻又極富創意的行銷技術。本書讓你了解：

- **如何讓客人多點一份龍蝦，還覺得物超所值；**

- 飲料提供大杯、中杯、小杯三個尺寸背後的行銷意涵；
- 讓餐廳門口大排長龍的祕密；
- 如何讓顧客自動打開錢包，購買你的產品；
- 如何與對的顧客建立關係。

這些有用的行銷技術與思考方式，不僅能改變你的行銷思維，還能讓你的生意戲劇性地起死回生。

身為公司的行銷企畫，當老闆把案子丟給你，要求你解決銷售困境或

設計有效的行銷方案時，你經常一點頭緒也沒有嗎？看著履歷表上大大地寫著企管所畢業、主修為「行銷」，腦袋裡裝了滿滿的STP、4P與CRM，卻又覺得心虛，不知道該怎麼與實務做連結嗎？不如先學會怎樣賣龍蝦，快從行銷界大師的手中接過幾把好用的刷子吧！



## 作者簡介

加拿大的行銷公關公司「畢夏普資訊集團」的行政總裁。比爾於1987年創立「畢夏普資訊集團」，專門提供行銷與溝通服務，除了是電子出版的先驅，亦提供傳統服務，例如公關、廣告與平面設計。比爾從八歲便開始工作，從事過的行業多達一百種以上，在他多面向的職業生涯中，曾替四千多家公司做過諮詢服務，現定居多倫多。

>>資料來源：博客來網路書店網站



書名/怎樣賣龍蝦

作者/比爾·畢夏普

譯者/張玲茵

出版社/小知堂文化

事業有限公司

出版日期/2007.02.12

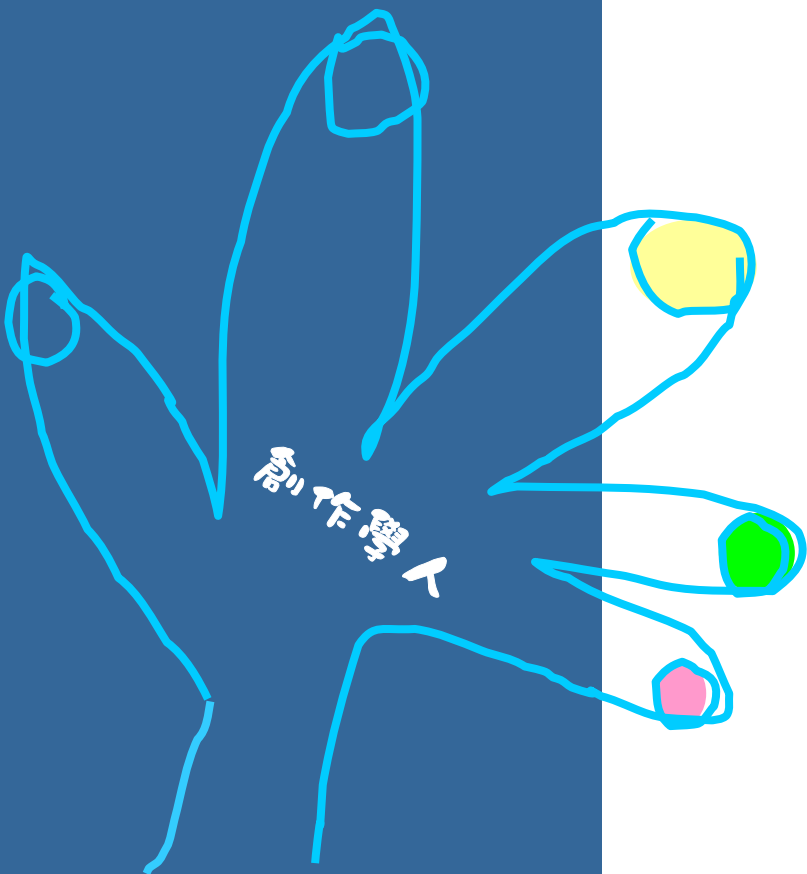
商品語言/繁體中文

# 整合組織資源， 創造企業**綜效**。

## -- 以平衡計分卡為管理工具

如何藉由「策略校準」的概念，  
透過平衡計分卡整合資源及產生企業綜效？  
一旦組織綜效產生，企業價值自然提升！

文/ 張瑞當教授指導學生  
陳玉婷  
國立中山大學企業管理學系  
碩士班二年級  
MBA96



## 前言

企業訂定績效制度的目的，係擬藉由該制度的採行來引導員工行為，使個人目標與組織目標一致，促使企業策略目標的達成。而平衡計分卡自1992年由Robert S. Kaplan & David P Norton提出，透過財務、顧客、企業流程、學習與成長這四個構面，提供了完整的績效衡量指標，為績效管理劃時代的革命。之後的著作『策略核心組織』則說明了企業要如何以平衡計分卡作為整個龐大系統的中心，並利用它

來管理策略執行。而第三本書『策略地圖』旨在闡述如何將策略轉化為具體的目標量度，而可以將企業組織之策略具體與行動緊密結合，以利企業組織之策略落實。因此平衡計分卡由單純的績效衡量工具，再提高一個層次，變為策略管理的工具。

Kaplan & Norton於2006年出版的著作『策略校準』，將平衡計分卡管理系統運用到企業總部層級的策略，藉由明確定義企業總部在設定、整合與監督組織策略方面的角色

，將組織的事業、支援單位與董事會的步調校準到與企業策略一致，進而產生綜效。


企業在全球化趨勢下，組織將趨向多元事業單位與多功能事業單位。而大部份企業總部都想整合各個事業單位，以追求企業整體綜效並創造價值。然而要協調各事業單位並因應總部的策略以求一致的行動，卻是相當複雜的課題。本文所要介紹的是，如何藉由『策略校準』的概念來讓我們學會如何藉由平衡計分卡來整合資源及產生企業綜效。

## 何謂企業綜效？

「綜效」(synergy) 衍生自希臘字「synergos」,意指「一起工作」。在商業用語中，二個以上的事業單位或公司一起工作，所產生的價值比他們分開工作時還高，這種能力即稱作綜效。根據哈佛商業評論的分析，大部份的企業綜效，可區分為六種形式：

### 共享訣竅

事業單位常藉由共享知識或技能而獲益。例如將各事業單位對某個特



殊製程的洞察或管理經驗集結起來，可改進工作成果並創造價值。

### 協調整合策略

將兩個以上的事業單位的策略結合，可以為企業創造利益。例如兩個事業單位共同分配市場，可以減少單位之間的競爭。

### 共享有形資源

共享實質資產或無形資源，可以讓事業單位達到規模經濟並避免重覆努力，並為企業節省不少成本。

### 垂直整合


整合兩個以上事業單位的產品或服務，可以降低存貨成本、加速產品發展、提高產能利用以及改善市場通路。

### 結合談判力量

不同事業單位聯合採購，可以在面對供應商時，有更大的談判力量，來降低成本或改善品質。

### 聯合創造新事業

結合不同事業單位的訣竅；從各事




業單位選出各種活動，重新結合成一個新單位；設立內部合資創業或同盟，都是創造新事業的方法。

因為要在企業干預與事業單位自治間取得適當平衡並不容易，所以儘管「協調整合策略」是綜效的一個重要來源，但是卻很難達成，這也是為何企業綜效看起來很有吸引力，而企業總部亦常發起綜效行動，如進行併購的行動。但最終卻很有可能只是浪費時間與金錢，有時甚至還會對旗下事業造成嚴重損害。

Kaplan & Norton (2006) 也觀

察到，大部份的企業皆是在同一張大傘之下經營各種不同的單位，以便適時發揮規模經濟的力量。但是要得到這些優勢，總公司本身需要一套工具來說明如何在共同架構裡運作眾多單位，而且能保證創造出來的價值絕對高過於各單位在不受中央指揮和干預的情況下，各自獨立運作所加總出來的價值。因此想要靠價值創造來彌補總公司所帶來的成本，勢必得整合這些分權化單位，創造新的價值來源，也就是所謂「企業衍生價值」。而企業校準的程度，也將會成為競爭力的一項



重要關鍵(于泳泓、陳依蘋，2006)

## 關鍵績效指標與績效評估

所謂的關鍵性績效指標 (Key Performance Indicators, KPI) ，就是與企業的策略相連結，而且攸關企業成敗的績效指標。績效衡量指標應與策略結合，獎勵計劃與績效水準聯結，才能提升經營績效

平衡計分卡除了策略目標主題的規劃是以上述四個構面為基礎，還需要透過關鍵流程以支持達成策略目標的作業活動，並且提供關鍵性績

效指標，以數量化的方式清楚衡量企業的經營績效，才能達到有效管理企業的目標，提昇營運優勢與創造商業價值。

績效評估 (performance measurement) 是公司能更有效地管理資源、衡量並控制目標的管理控制系統。亦可作為日常作業性控制、改變組織或個人行為、傳達公司遠景或策略目標的系統。

Simons(1995)指出設立績效評估指標的基本原則包括：績效衡量指標必需定義明確且可予衡量、個人績

績效評估與組織績效評估應予區分、績效評估應並重結果與過程而非僅著重結果、績效評估指標應與企業競爭策略相結合、績效評估指標應與攸關企業經營成敗之關鍵因素相連結；當企業之競爭策略、經營環境及關鍵成功因素改變，績效評估指標亦應隨之改變，亦即應隨時評估績效評估指標之適用性。並從財務性指標、顧客性指標、內部作業指標、創新及學習指標等四方面來探討組織的績效評估指標與策略之間的結合程度。Ernest & Young (1995)認為策略與評估方法相連


的策略性績效評估系統，具檢視組織活動是否符合既定策略的功能。

值得一提的是通常績效管理系統的需求是由營運部門所提出者居多，其次為會計與人力資源部門。但是對於績效管理資訊系統的使用，已經跨出了會計財務部門。原本由財務會計部門對於管理資訊的掌握權，逐漸移轉到了各個使用管理資訊的部門（王震宇，2007）。

### 平衡計分卡

Kaplan & Norton (1992) 將績效






評估指標分為四大構面，將公司績效的衡量指標從財務擴展到非財務、內部擴展到外部、有形擴展到無形、作業層面擴展到策略層面，並且以策略目標平衡公司的資源分配與改善策略方向。平衡計分卡歸結出企業應依其自身的策略、願景按照此四大構面，分別為每個構面設計四至五個指標，以期能在符合成本效益的原則下建立一策略性績效評估制度。而為了達成企業的目標，企業所設定的績效衡量指標應該要能回答下面四個問題：

- **財務構面**：為了成功地獲取資金，我們該如何面對我們的股東？
- **顧客構面**：為了達成我們的遠景，我們該如何面對我們的顧客？
- **內部流程構面**：為了滿足我們的股東與顧客，我們必須採取什麼樣的營運程序？
- **學習與成長構面**：為了達成我們的遠景，我們應該如何保有我們的能力，持續改變和改進？

### (一)財務構面





財務性指標同時扮演二種角色：一方面必須界定策略希望達到的財務績效，另一方面，財務指標也是平衡計分卡其他構面指標的終極指標。以傳統的財務名詞描述策略的有形成果，包括投資報酬率、股東價值、利潤率、營收成長等。


## (二)顧客構面

顧客構面的績效指標是用來界定針對目標顧客群所提出的價值主張。所謂顧客價值主張就是企業透過產品與服務提供給顧客的一些屬性（例如品質、速度、成本等），經由

這些屬性，顧客能感受到供應商對顧客的價值。顧客面的五大核心衡量以市場佔有率、現有顧客的維繫、新顧客的取得、顧客的滿意度、顧客的獲利力作為顧客構面的五大核心衡量。

## (三)企業流程構面

內部流程構面具體點出對策略執行達成重大影響的少數關鍵性流程。為企業內部程序設計績效衡量指標之前，應先分析企業的價值鏈，即從革新程序、營運程序及售後服務程序三個方向思考如何去滿足顧客

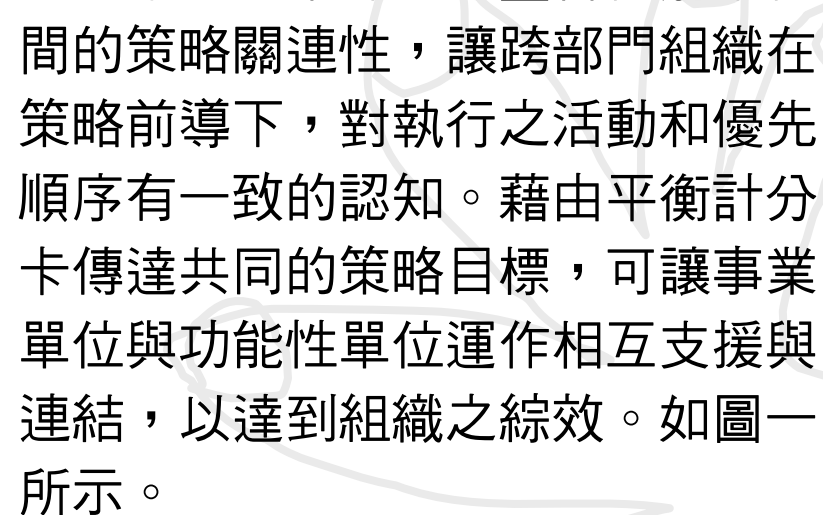


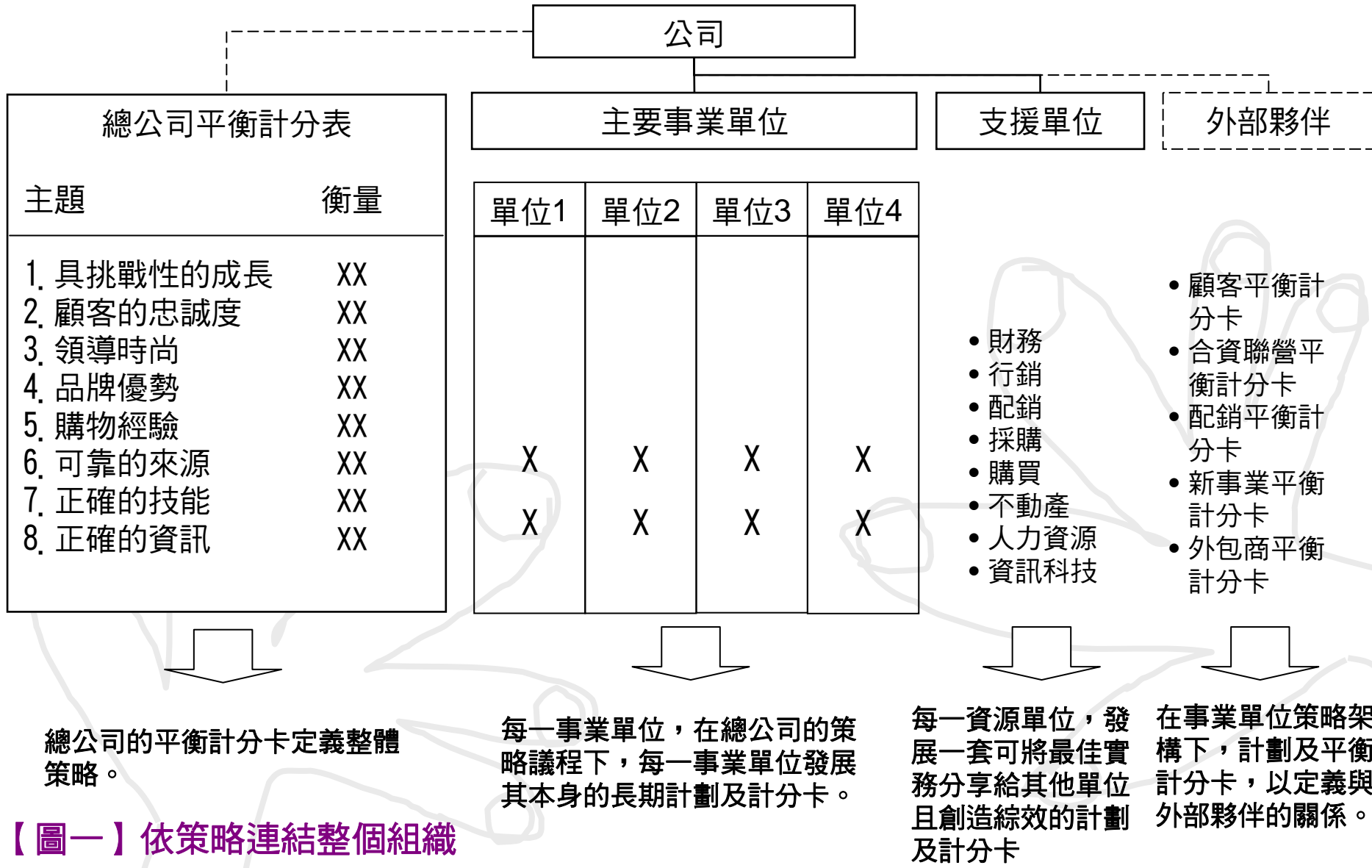
的需要，並建立各種可以達成此目標的衡量指標。

#### (四)學習與成長構面

學習與成長構面標明了對策略最重要的無形資產。Kaplan & Norton 主張應利用增強員工的能力、增強資訊系統能力及增強激勵、授權的一致性等三個原則思考如何去建立學習與成長構面的績效衡量指標。學習與成長構面的核心衡量指標為員工滿意度、員工留職率及員工生產力。


組織設計的目的在於創造「整體大於部份的加總」，對擁有許多不同事業單位和支援性單位的組織而言，企業應明確界定並整合個別單位間的策略關連性，讓跨部門組織在策略前導下，對執行之活動和優先順序有一致的認知。藉由平衡計分卡傳達共同的策略目標，可讓事業單位與功能性單位運作相互支援與連結，以達到組織之綜效。如圖一所示。





**【圖一】依策略連結整個組織**






組織設計的目的在於創造「整體大於部份的加總」，對擁有許多不同事業單位和支援性單位的組織而言，企業應明確界定並整合個別單位間的策略關連性，讓跨部門組織在策略前導下，對執行之活動和優先順序有一致的認知。藉由平衡計分卡傳達共同的策略目標，可讓事業單位與功能性單位運作相互支援與連結，以達到組織之綜效。如上圖所示。

### 策略校準

所謂的「策略校準」(Alignment)

，亦即績效管理系統的架構以及衡量方式必須要與企業的策略方向一致（2007，王震宇）。當企業將分散的事業單位及其後援單位的作業活動加以整合時，就會創造了額外的價值來源，稱為「企業衍生價值」。事業單位策略會說明事業單位打算用什麼方法去創造潛在顧客所需要的產品與服務，亦即所謂的顧客價值主張，如果這個價值夠吸引人，顧客就會持續購買，為事業創造更高的價值，稱為「顧客衍生價值」。


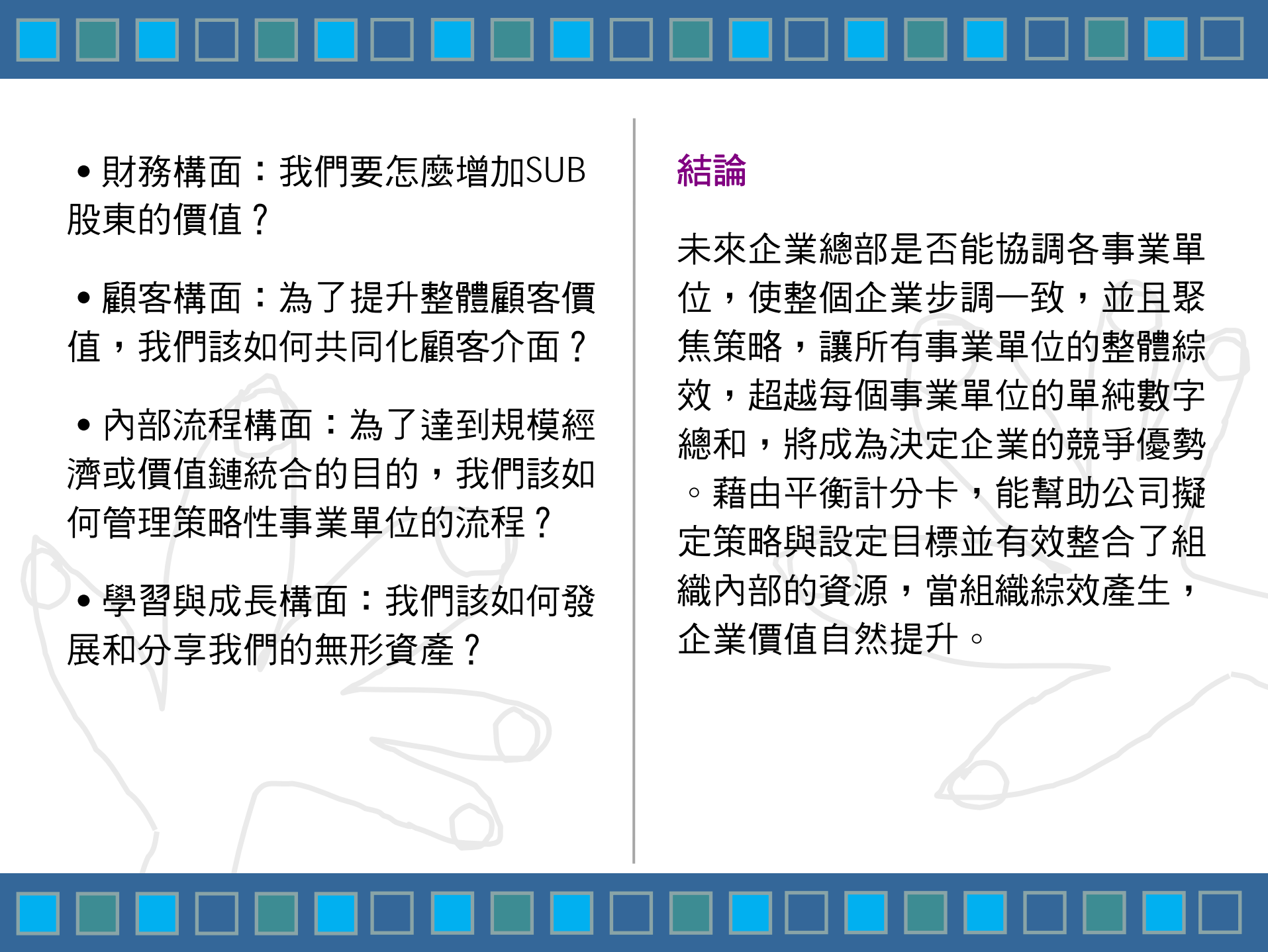


而平衡計分卡的四大構面能使總部得以協調各事業體的營運方向，有助於總公司能依序在學習與成長、企業流程、顧客、財務四個構面上創造綜效。

事業單位策略的四大構面架構最後會自然延伸，發展出總體企業的平衡計分卡，也整合出了總部平衡計分卡的設計，而有效的關鍵績效指標，必須能回答以下四個問題：

財務綜效	<ul style="list-style-type: none"><li>• 有效收購和合併其他公司</li><li>• 在不同企業間持續進行監控與統籌管理流程</li><li>• 在眾多事業單位之間槓桿運用共同品牌</li><li>• 與外面實體組織進行協商時，要充份利用自己的規模經濟和專業技術</li></ul>
顧客綜效	<ul style="list-style-type: none"><li>• 為各地的零售點或批發點持續傳送共同價值主張</li><li>• 槓桿運用共同顧客滿意，結合各單位的產品與服務，為顧客提供有別於其他競爭者優勢</li></ul>
企業流程綜效	<ul style="list-style-type: none"><li>• 充份利用核心競爭力，在眾多事業單位之間槓桿運用產品或流程技術優勢</li><li>• 共同分享製造、研究、配銷或行銷等資源，藉此達到規模經濟的目的</li></ul>
學習與成長綜效	<ul style="list-style-type: none"><li>• 在各事業單位之間展開一流人力資源的招募、訓練、領導人才培訓計劃，藉此提升公司人力資本的優勢</li><li>• 槓桿運用各產品和服務部門所共有的「共同技術」</li><li>• 透過知識管理，在個事業單位之間交流優秀的流程經驗，藉此分享最佳實務能力</li></ul>

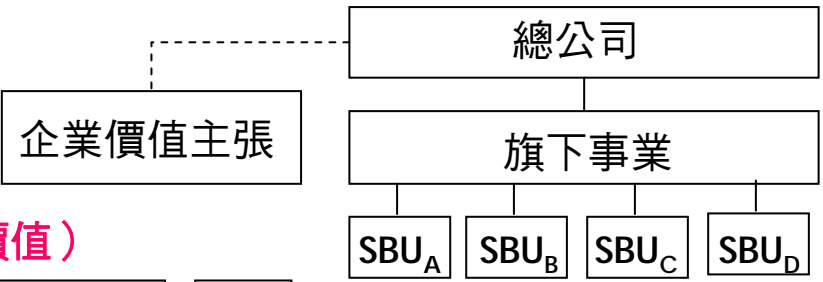


- 
- 
- 財務構面：我們要怎麼增加SUB股東的價值？
  - 顧客構面：為了提升整體顧客價值，我們該如何共同化顧客介面？
  - 內部流程構面：為了達到規模經濟或價值鏈統合的目的，我們該如何管理策略性事業單位的流程？
  - 學習與成長構面：我們該如何發展和分享我們的無形資產？

## 結論

未來企業總部是否能協調各事業單位，使整個企業步調一致，並且聚焦策略，讓所有事業單位的整體綜效，超越每個事業單位的單純數字總和，將成為決定企業的競爭優勢。藉由平衡計分卡，能幫助公司擬定策略與設定目標並有效整合了組織內部的資源，當組織綜效產生，企業價值自然提升。

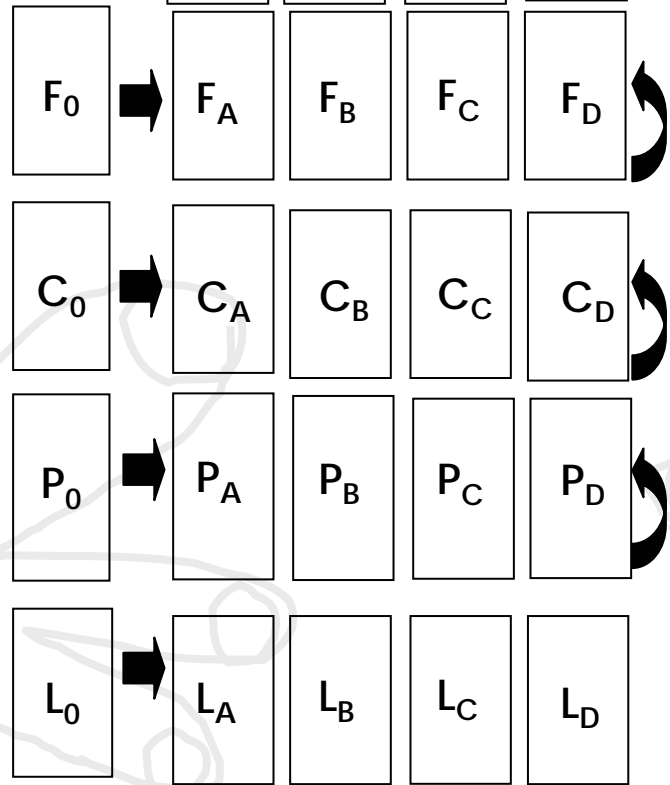




**企業計分卡**  
(創造企業衍生價值)

**企業價值主張**

<b>財務綜效</b>
「我們要怎麼增加SUB股東的價值？」
<b>顧客綜效</b>
「為了提升整體顧客價值，我們該如何共同顧客介面？」
<b>內部流程綜效</b>
「為了達到規模經濟或價值鏈統合的目的，我們該如何管理策略性事業單位的流程？」
<b>學習與成長綜效</b>
「我們該如何發展和分享我們的無形資產？」



**SBU計分卡**  
(創造顧客衍生價值)

<b>財務</b>
「我們的股東對財務績效的期許是什麼？」
<b>顧客</b>
「為了達成這個財務目標，我們該用什麼方法為顧客創造價值？」
<b>內部流程</b>
「為了讓我們的顧客和股東滿意，我們必須在什麼流程上勝出？」
<b>學習與成長</b>
「為了改造這些關鍵流程，我們該如何整合自己的無形資產？」

顧客衍生價值

企業衍生價值





## 參考資料

Robert S. Kaplan, David P. Norton 『策略校準』，2006，臉譜出版社

鄭惠之，『運用平衡計分卡 創造企業綜效』，會計研究月刊245期

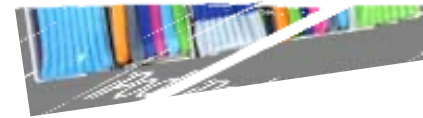
王震宇，『績效管理系統的當前與未來』，會計研究月刊 254期

于泳弘 & 陳依蘋，『藉Alignment思維，創造組織Synergy』，會計研究月刊247期

Michael Goold, Andrew Campbell, 『竭力尋找綜效』，哈佛商業評論1998年9/10月號

Kaplan, R. S. & D. P. Norton. 1992. "The balanced company scorecard", World Executive's Digest. ( May ) : P.53-57

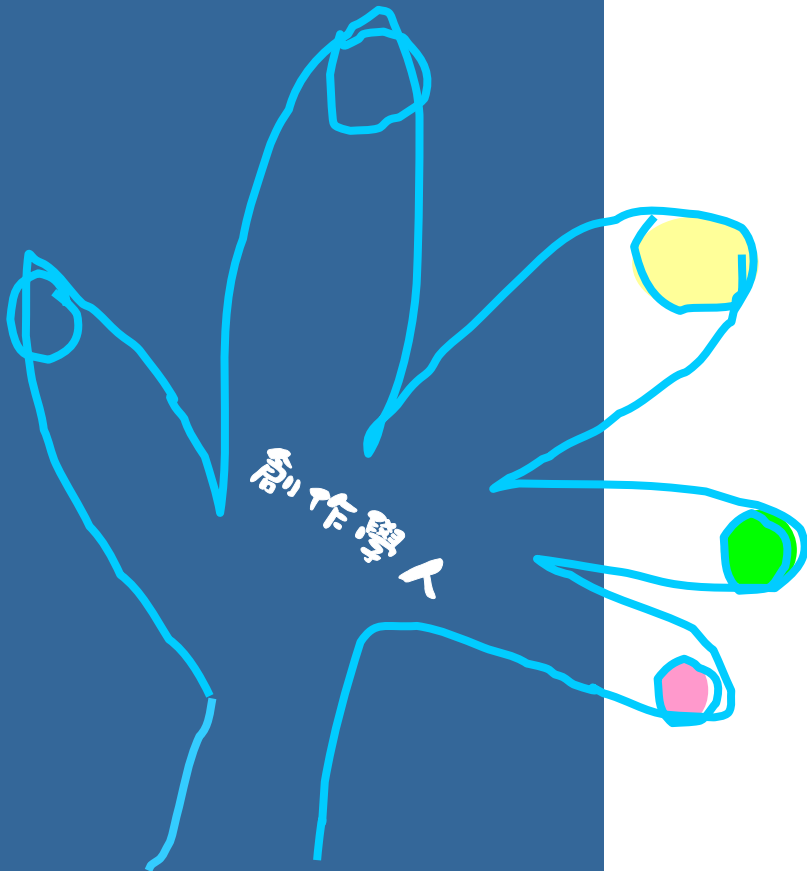
Simons, R. 1995. "Levers of control: how managers use innovative control system to drive strategic renewal", Boston, MA: Harvard Business School Press.



# iPod 改變音樂產業！

音樂產業的改變  
究竟只是因為數位化的潮流所引起  
還是導因於某種不一樣的經營模式從中而生  
iPod在音樂產業的轉變中  
到底佔據了怎麼樣的一個角色

文/ 張哲彰  
國立中山大學企業管理學系  
碩士班二年級  
MBA96



iPod改變音樂產業？！

這是Jobs在 iPhone發表會所說的一句話，但我認為Jobs的意思應該是「iPod+iTunes」改變了音樂產業。

無庸置疑 iPod長相是比多數 mp3播放器好看，這也的確很吸引人去購買。在筆者真正使用過iPod之後，老實說並不覺得特別好用，基本上它一定要透過 iTunes這個軟體才能編輯管理你iPod上面的歌曲，沒有辦法在iPod上直接進行增刪的動作。若



使用者使用的是蘋果電腦，iTune不僅可以「自動」幫使用者找到專輯圖片，也可以找到某首歌的歌詞，當然可能還有其它我尚未發現的功能；但若iPod的使用者用的電腦是PC，相較於蘋果電腦的使用者來說就很不方便。雖說如此，iPod的有趣之處在於它「強調」單純讓你聽音樂、看圖片，因為它既不能發e-mail也不能上網。令人驚訝的是「簡化」在現今竟然變成一項賣點，但這或許是一種返璞歸真的表現。

>>圖片來源：蘋果電腦網站

## 在工業設計之外

我個人認為Apple針對iPod所設計出來的操作程序其實有點像是「木馬屠城記」；iPod以外型吸引人購買，買了之後就一定要安裝iTune。一般使用者其實不太使用蘋果電腦，所以其全球市佔率只有個位數，但透過iPod無形中它已經接觸到以前打不進去的PC用戶。當顧客使用iPod或iTune且覺得好用後，可能就會進而購買蘋果電腦，增進蘋果電腦的銷售量。

## iTune如何改變音樂產業

### (1) 音樂數位化的「事實」

iTune線上販售音樂的模式是讓你可以從網路上以US\$0.99下載一首歌曲，但只能在iTune或iPod上播放；相較於在台灣告得亂七八糟的數位音樂，Apple成功地跟各大唱片公司建立了合作模式。然而，這要「歸功」於音樂數位化容易複製的趨勢，因為唱片公司只要賣出一張CD，只要有人大方一點，放在網路上，很快全世界都可以抓到。

但唱片公司如果授權給Apple去賣，可複製性便大大降低，同時唱片公司也省去製作CD的費用、實體通路的費用等等；所以即使唱片公司要跟Apple分錢，不一定會獲利比較少。

再來是數位化的音樂比實體的更容易搜尋，你如果喜歡某類型的音樂，可以很容易地在網路上找到實體通路因為銷售考量所不容易找到的音樂。消費者的音樂購買變得更自由了，這種情形也是「長尾效應」的情況之一。

## (2) 一次買一首歌的威力

過去買CD最為人所詬病的一件事情是，一張CD通常10首歌左右，好聽的可能只有其中幾首主打歌曲，但是唱片公司卻bundle在一起賣。iTune成功規避掉這個問題，因為你喜歡買幾首就買幾首，不用花冤枉錢。

## (3) Podcast

Podcast是在網路上下載的各種影音片段（通常是免費），可在電腦的iTune或是iPod上播放。美國各大媒體（NY TIMES, CNN etc.）、

哈佛、史丹佛等名校都有Podcast可以下載，甚至「個人」也可以自行製作，放到網路上讓別人下載。一般人等於可以跳過唱片公司直接「出道」，即使製作品質不一定有專業水準，但只要有人喜歡，就可能像台灣無名小站的彎彎一樣有賺錢與出名的機會。

iPod + iTunes的成功或許是時勢造英雄，剛好搭上音樂數位化的風潮，但其中的理念和它著名的廣告“Apple's 1984 Commercial”一樣(<http://www.uriahcarpenter.info/1984.html>)，其實打破既有

的窠臼，且顛覆原本音樂產業的產銷模式，而Podcast的發展更是充分展現網路民主與社群力量。我們當然可以只把iPod當作一台昂貴且炫耀的「隨身聽」，但「iPod + iTunes」的影響力，卻絕對不是「隨身碟 + mp3 + 錄音筆」所可以比擬的。

### 參考書目

溫瑞芯譯，創新設計：如何打造風靡消費者的優質產品，（Craig M. Vogel, Jonathan Cagan, Peter Boatwright, The Design of Things to Come），臺北市：臺灣培生教育，民95[2006]。



# 日不落國進行曲

在英國留學得吃自己發明的奇怪料理，  
習慣主動學習主動提問的教學互動方式。  
雖然金融與服務業總是呈現錯亂狀態，  
文化衝突跟文化差異處處表露無遺，  
不過廉價航空的發達票，卻可以讓視野更加寬廣！

文/ 陳家琦

UK • Birmingham

Aston University

MSc in Marketing Management

MBA95



職場學人


不知道各位對於「大英帝國」的印象如何？昔日的日不落國？今日西歐先進國家的代表？在我還沒踏上這塊國土之前，我也是如此幻想著。在出國唸書之前，對



於國外總是懷抱著憧憬；美麗的歐洲風景、溫文儒雅的英國紳士，不過現實總是比較殘酷。

在異鄉生活總是有很多不便，學校的制度跟學習方式其實也有很多不同。在英國，師生的關係其實是很淡薄的；老師跟學生之間的關係只限於課堂上的內容，很少有英國老師會像台灣老師一樣跟學生噓寒問暖甚至關心生活起居。即使是論文指導教授，每次跟老師meeting的時間也不會超過20分鐘，學生必須主動學習主動提問，甚至在發問之





前就必須先準備好答案，因為老師一定會反問你的意見，剛開始真的很不習慣這樣的師生互動方式。

除此之外，我覺得最辛苦的是小組討論，因為學校刻意把所有國籍的學生混合分組，所以每組內都有來自各個不同國家的成員，加上每一堂課都有上台報告及書面報告，所以小組討論變成是大家每週的必備功課。這時就可以明顯感覺出亞洲學生跟歐洲學生的不同，歐洲學生搶著發言，唯恐大家不能瞭解他要表達的意思；亞洲學生大多乖乖坐

在一旁，不會主動發表意見。我自己親身遇到的狀況是同一組內的歐洲同學太強勢，很難說服她接受其他人的意見，文化衝突跟文化差異此時表露無遺，大家必須花上很多時間互相理解與溝通，是一件非常辛苦的事。

生活上也有很多不便，大家或許會以為英國是一個進步國家，硬體、軟體設備應該都要比台灣先進才是。如果你這樣想，那就大錯特錯了！英國的銀行、網路、電信系統，應該說整個金融業、服務業都呈現



錯亂的狀態，服務的品質非常差。銀行戶頭永遠都有問題、網路系統總是不穩、電話帳單寄丟、扣款錯誤，這時候就會深深懷念台灣的便利與高效率。食物更不用說，每一個台灣留學生每週一至二次的大採購把每個人都變成家庭主婦，因為外面的食物難吃又昂貴，窮留學生

沒有辦法負擔高額的外食費用，只好樂在其中地發明奇怪的食物！

雖然前面說了很多英國的壞話，但其實在英國唸書也有很多好處，譬如可以善用時間在歐洲旅遊。英國的廉價航空非常發達，便宜時從倫敦到阿姆斯特丹的來回機票只要兩千多台幣，從伯明罕到德國來回機



票只要一千五百台幣，這個價格真是太吸引人了！旅遊是我留學生涯中非常重要的一環，每個歐洲國家都有自己的面貌，旅途中遇到不同的人也有不同的際遇，看得越多就學得越多，會發現這個世界其實很大，還有很多事情等著我們去發掘、去嘗試。

儘管在國外的生活很辛苦，有許多的困難與阻礙，但我還是鼓勵大家有機會的話，一定要出國看看這個世界，認識不同的人、體驗不同的文化、不同的生活方式，這會讓你更加珍惜現在身邊擁有的一切，也會更瞭解自己，進而釐清自己未來的方向。



# 進入校園的 MBA


空降管理者經常不受歡迎，  
二十出頭的年齡更常被視為職場菜鳥的標誌。

唯有謙遜、自信、快速學習  
才能穩健地展現管理長才與影響力。

文/ 黃郁芬  
台北市景美國中  
特教組組長  
MBA95



職場新人




「你好，我是景美國中特教組組長！」是的，大家沒有聽錯，我的職業是名老師；教職雖看似與企管沒有什麼相關，卻因為接了這份行政工作，讓我的生命與管理還是脫不了關係。

首先，先來介紹我的工作，由於特教在學校裡面就像是另一個部門，許多事務的運作都獨立於學校的行政系統，而組長的工作就像是一個小學校裡面的校長兼撞鐘，除了要處理學生的事情之外，還要安排人事調度、處理例行行政事務、規劃

特教經費使用、負責對內對外聯絡工作，甚至要行銷特教的重要給普通班師生及校外人士知道，如此說來，教育跟企管仍是有其相關性。

對於一般老師而言，或許不是很喜歡兼任行政工作，可是對我來說卻是一個可以試煉自己的機會，讓我能試著運用一些管理的方法到學校中；工作至今已經半年了，身為學校裡面一名小小的管理者，有些地方是可以提供出來給大家分享的。


對於一個剛進入職場的新鮮人而言，如何快速又不帶立場的與同事相

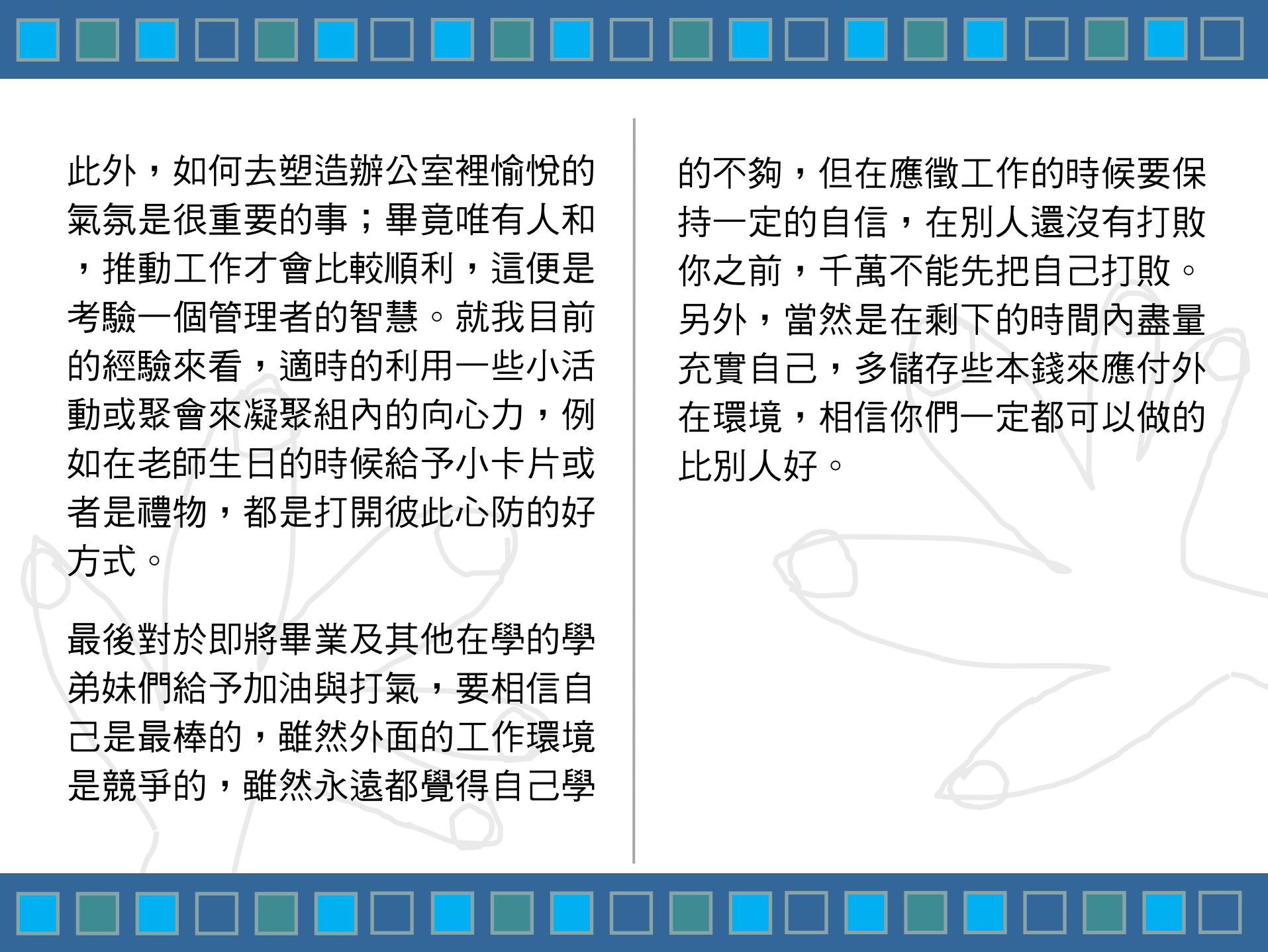


處融洽是件相當重要的事，此事乍聽之下簡單可是卻不容易做到；我建議初期來說，保持謙虛的態度、不涉入任何派系、不隨意嚼舌根，都是很好的方法。畢竟工作佔了生命中很大的一個部份，一旦與同事相處不好就會容易讓你倦勤。而反應快速以及具備彈性對於一個菜鳥來說也是必備的條件，剛接一份工作會遭遇許多突如其來的變化，迅速調整自己的工作方式或者心態，都是讓你越快上手的不二法門。

對於一個空降的管理者而言，首先

必須先摒除你是個管理者的心態，虛心去傾聽富有經驗的同事們的想法。在這份工作裡我發現，人們傾向於對未知的事情進行猜測；舉個例子，在我還沒開始上班前，就有其他不認識我的同事們去詢問我到底是個怎樣的人，然後形成對我的既定印象，在這種情況下我更需要加倍的努力來建立自己新的形象。在此特別要提醒的是，儘管虛心接受別人的意見是個很好的方式，但在做決策的時候仍必需加入自己的判斷，才不會有被人牽著鼻子走的情況。





此外，如何去塑造辦公室裡愉悅的氣氛是很重要的事；畢竟唯有人和，推動工作才會比較順利，這便是考驗一個管理者的智慧。就我目前的經驗來看，適時的利用一些小活動或聚會來凝聚組內的向心力，例如在老師生日的時候給予小卡片或者是禮物，都是打開彼此心防的好方式。

最後對於即將畢業及其他在學的學弟妹們給予加油與打氣，要相信自己是最棒的，雖然外面的工作環境是競爭的，雖然永遠都覺得自己學

的不夠，但在應徵工作的時候要保持一定的自信，在別人還沒有打敗你之前，千萬不能先把自己打敗。另外，當然是在剩下的時間內盡量充實自己，多儲存些本錢來應付外在環境，相信你們一定都可以做的比別人好。

# 春禾劇團

## 校園巡迴演講

想要了解什麼是行銷，  
要先知道什麼叫做表演。  
究竟表演跟行銷有什麼關係？  
又如何透過表演與說故事來塑造個人行銷？  
這是一場你錯過會大呼可惜的演講



行銷預備



# 春禾劇團

校園巡迴演講



郎祖筠小姐憑著多年的經驗

告訴你如何從「表演學」到「行銷學」

主講人：春禾劇團藝術暨教學總監 郎祖筠小姐

對象：大專院校企管財經、廣告傳播、人文藝術相關科系。

時間：96年3月23日(五) 18:20入場

地點：社科院小劇場

內容：表演行銷學、說故事行銷、個人品牌行銷。

主辦單位：西灣學人、企管系系學會

## 閱讀。舞道

總編輯 劉佳雯

副總編輯 鄭凱達・邱婕如

美術總監 周靜宜

審定 張庭榕

編輯 張庭榕・吳聯稚・郭柏志・陳恆嶽・張恩齊・張家彬

活動執行 謝佳雯・鄭志誠・王瑞琳・徐聖傑・陳燕琳・林培鈺

網站管理 黃祥華・李伯鴻

財務 張瓊文

---

發行所 國立中山大學企業管理學系碩士班

## 西灣學人

創辦人 MBA95陳俊宇

MBA96負責人 林伯峰

---