

國立中央大學 九十五學年度
高階主管企管碩士班
一般經營管理組 筆試試題

一、何謂成功的企業？

二、請選擇一家您曾服務過的成功企業，說明其由創立至今的營運歷程與其獲得目前績效的方法。

※ 注意事項：

1. 考試時間五十分鐘，不得提早交卷。
2. 本試題答案卷為直式橫書，作答時請由左至右書寫。
3. 本答案卷共附四面答案紙，若所附答案卷不敷使用，請舉手告知試務人員。
4. 禁止使用電子辭典、字典、PDA、手機等具有通訊、記憶功能或妨害他人作答之器材。
5. 對本試題有任何疑問，都請舉手詢問試務人員。
6. 考試結束後，佔用您一點寶貴時間，請幫助填寫問卷，謝謝！

祝 考試順利！

個案分析：3M 的多角化：運用技術

3M 是擁有百年歷史的工業巨人，2001 年營收 160 億美元，利潤 14 億美元，此來自於五萬種以上個別產品的投資組合，範圍從砂紙與膠帶，到醫療設備、辦公用品及電子元件。該公司一貫的作法是運用科學知識來發現新的應用，以創造新的事業。現今，該公司包括了超過四十個分離的事業單位所組成的六個主要領域：運輸、保健、工業、消費者與辦公室、電子與通訊，以及特殊材料。公司照慣例有 30% 的銷售額來自在五年之內上市的产品，但目前的目標為 40% 的銷售額要來自四年之內所上市的产品。因此預期 2004 年的 200 億美元營收，其中 80 億美元的产品營收，在 1999 年以前，該產品根本尚未上市，有些事業也尚未存在於當時任何的策略計畫之中。

該公司的研發主管 William Coyne 在下面的引文，闡明了 3M 運用技術創造新事業的過程：「公司主要是從砂紙（為將某種礦物質與黏膠置於一種基底材質上）製造開始的，幾年後變為研磨公司，它創造出了帶子事業（tape business）。一位研究人員不採用礦物，而利用黏膠與塑膠基底，創造了膠帶。接著陸續開發出各種不同的消費性、電子用及醫療用的膠帶，並首先開發出世界第一的音樂帶與錄影帶，且在尋找更佳的帶子裡襯（tape backings）時，其他的研究人員碰巧發現了多層膜底片，其具有非常好的光線管理品質。這種技術進一步被運用在隨身聽、膝上型電腦及掌上型電腦。」

3M 是如何做到的？第一，公司是以科學為基礎的企業，具有很強大的創新與風險承擔的傳統。承擔風險是被鼓勵的，如果創新失敗並不會被懲罰，而是將其視為新產品與事業創新過程中的必然。第二，3M 的管理階層嚴謹的專注於公司顧客的需求與其所面臨的問題上，所以 3M 產品的誕生多半是為了解決顧客的困難與問題。第三，經理人設定具一貫延伸性的目標，要求快速的創新產品與事業（例如，現在的目標就是 40% 的銷售額要來自於最近四年內上市的产品。）第四，員工被給予相當大的自主權去追求新的想法，每位員工可以有 15% 的時間參與自選的專案，而不需主管同意。許多產品的創新就是在這種情形下產生出來的，處處可見的便利貼亦是如此。第五，雖然產品歸屬於事業單位所有，而事業單位要負責產品的獲利，且在極大化的獲利能力下將會獲得獎賞。但是，技術卻屬於公司內所有員工共有。任何一位員工均可在其事業單位內自由的利用該技術來發展出新的應用。第六，公司建立機制來分享技術性知識，以便於發現可以創新的機會，例如，舉辦研討會，集合不同事業單位的研究人員彼此分享工作的成果。最後，3M 使用許多的機制來表揚與獎勵那些研發出創新技術、產品及事業的人員，包括同仁舉薦獎、公司名人堂、以及金錢上的報酬。

資料來源：W. E. Coyne, "How 3M Innovates for Long-Term Growth," Research Technology Management (March-April 2001) : 21-24. 3M's 2001 10K form.

問答題

- 1、許多企業的成長與擴張策略採集中於單一產業或市場，例如 Wal-Mart 專注於全球化的折扣零售業，而案例中的 3M 公司經由多角化提升獲利能力。請分析比較留在單一產業內與多角化經營的優缺點。
- 2、3M 經由內部創新事業而成為美國最大的多角化公司，您認為在什麼樣的情況下，以收購進入新事業較優？又在什麼情況下以內部創業方式為較佳的進入模式。