



Make your e-Business success.

AdvancedTEK. Kind. Chuang Chou. Unicom. Asia-Learning.

運用科技創造優勢：  
洞悉未來 掌握趨勢

Rody . Wang 王仲祐

前進國際(股)有限公司 / 總經理特別助理

Oct. 4, 2009

# 講題大綱

- 前進大陸的市場思維
- 如何運用知識科技加速市場競爭速度、提升管理效率
- 成功企業之個案分享

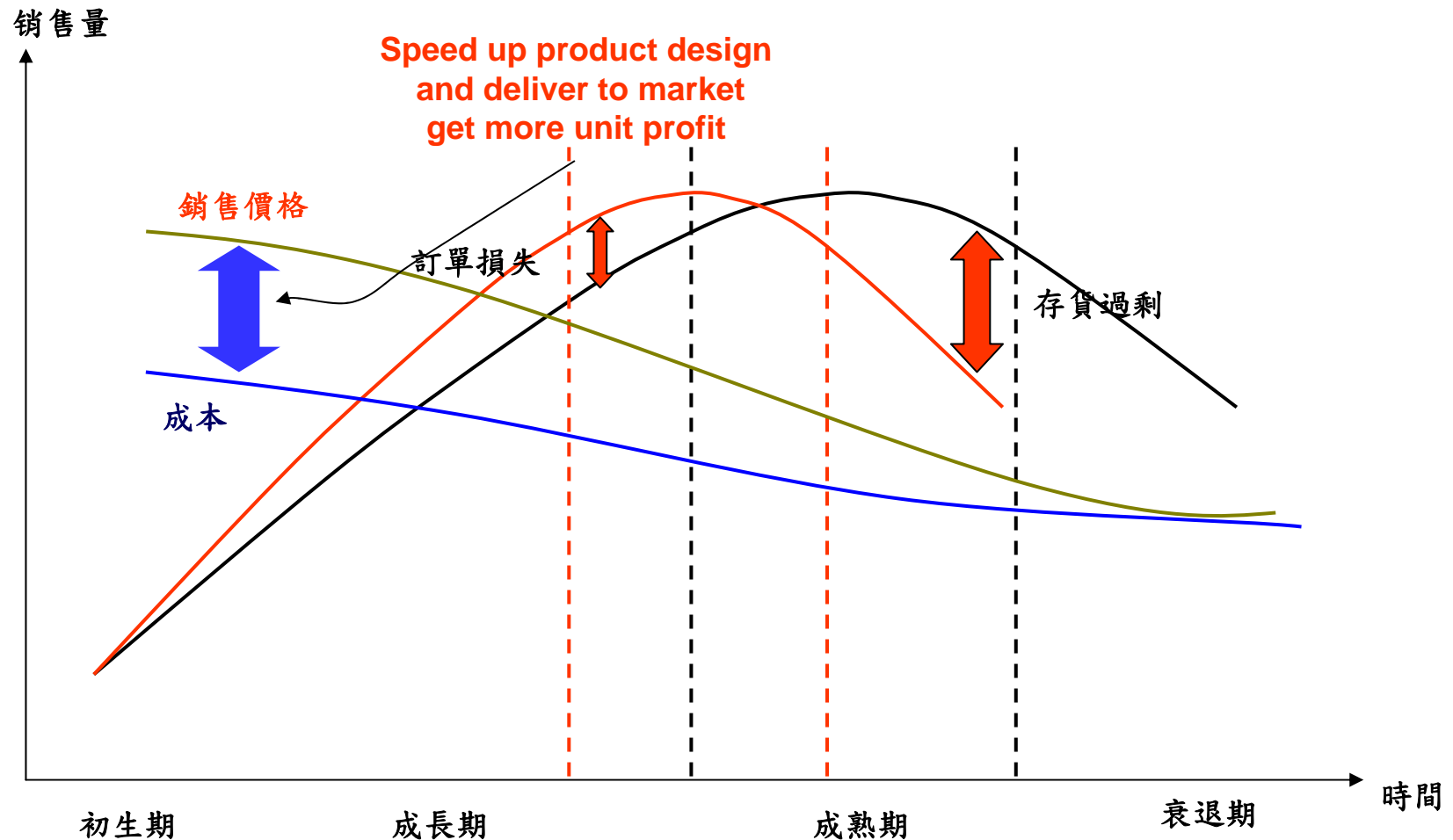
# 前進大陸的市場思維



**AKCUA, make your e-Business success.**

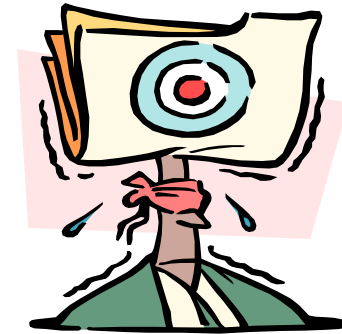
# 所有產業都面臨的基本問題

產品生命週期越來越短 (Shortened product lifecycles), 又適逢金融海嘯



# 哪個行業未受到金融海嘯影響？

- ◆ 金融 X
- ◆ 營建 X
- ◆ 成衣 X
- ◆ 汽車 X
- ◆ 鋼鐵 X
- ◆ 雙D X
- ◆ 能源 X
- ◆ 自行車 ?
- ◆ Note Book ?
- ◆ 電信 ?
- ◆ 平價商場(WalMart & McDonald)
- ◆ 醫院/廟/算命
- ◆ 政府



# 是機會？ 是挑戰？



## The “50-50” Rule

*Is the glass half-full  
or half-empty?*

*Depending on whether  
you are pouring or  
drinking.*

*- Bill Cosby*

***Good fortunes spawn from the bad; Bad fortunes lurk  
inside the good.***

*禍兮，福之所倚；福兮，禍之所伏 --- 端看你怎麼看*

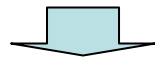
# 資訊技術乃主要的始作俑者



好處:人類夢想得以更容易、更快速地實現

新問題:供應鏈的供需失調情況益發劇烈

## 活水源頭 **VS** 洪水猛獸

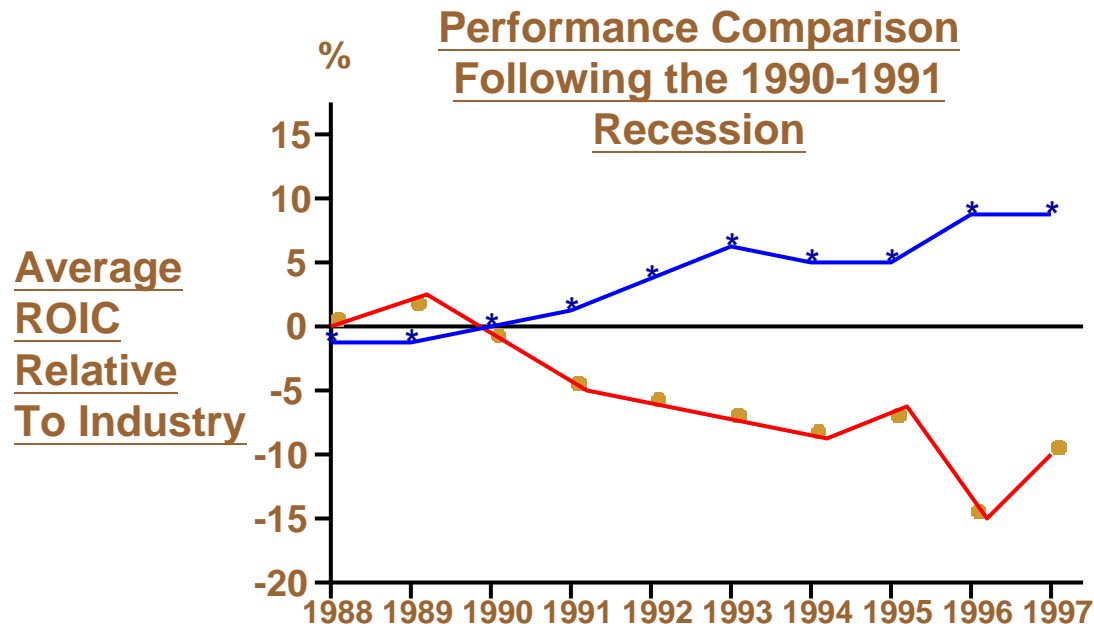


端視能否善用資訊技術, 強化管理, 創新經營

# 不景氣：拉大差距的絕佳機會



## Winners Pull away from Losers During and After a Recession



The Divergence in post recession Performance between “Winners” and “Losers” is dramatic.

“Winners” coming out of the recession tend to maintain their lead and have lasting advantages, not a fragile edge.

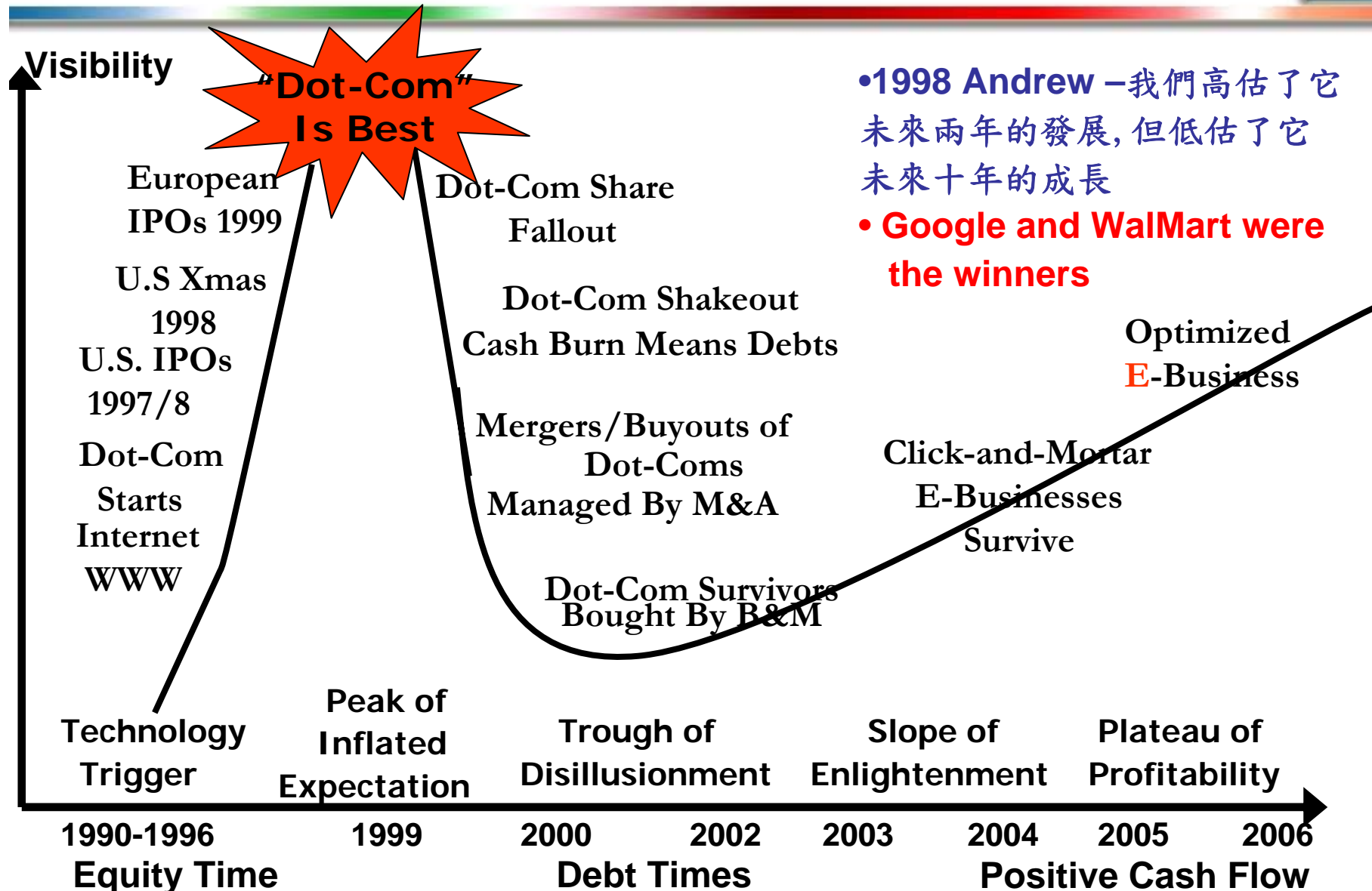
贏家永遠在不景氣的年代保持全方位的領先  
而在景氣回春時拉大與競爭者的差距

Best Buy outperformed Circuit City





# 還記得 Dot-Com Cycle



- 1998 Andrew – 我們高估了它未來兩年的發展, 但低估了它未來十年的成長
- **Google and WalMart were the winners**

# 對付不景氣的普遍現象

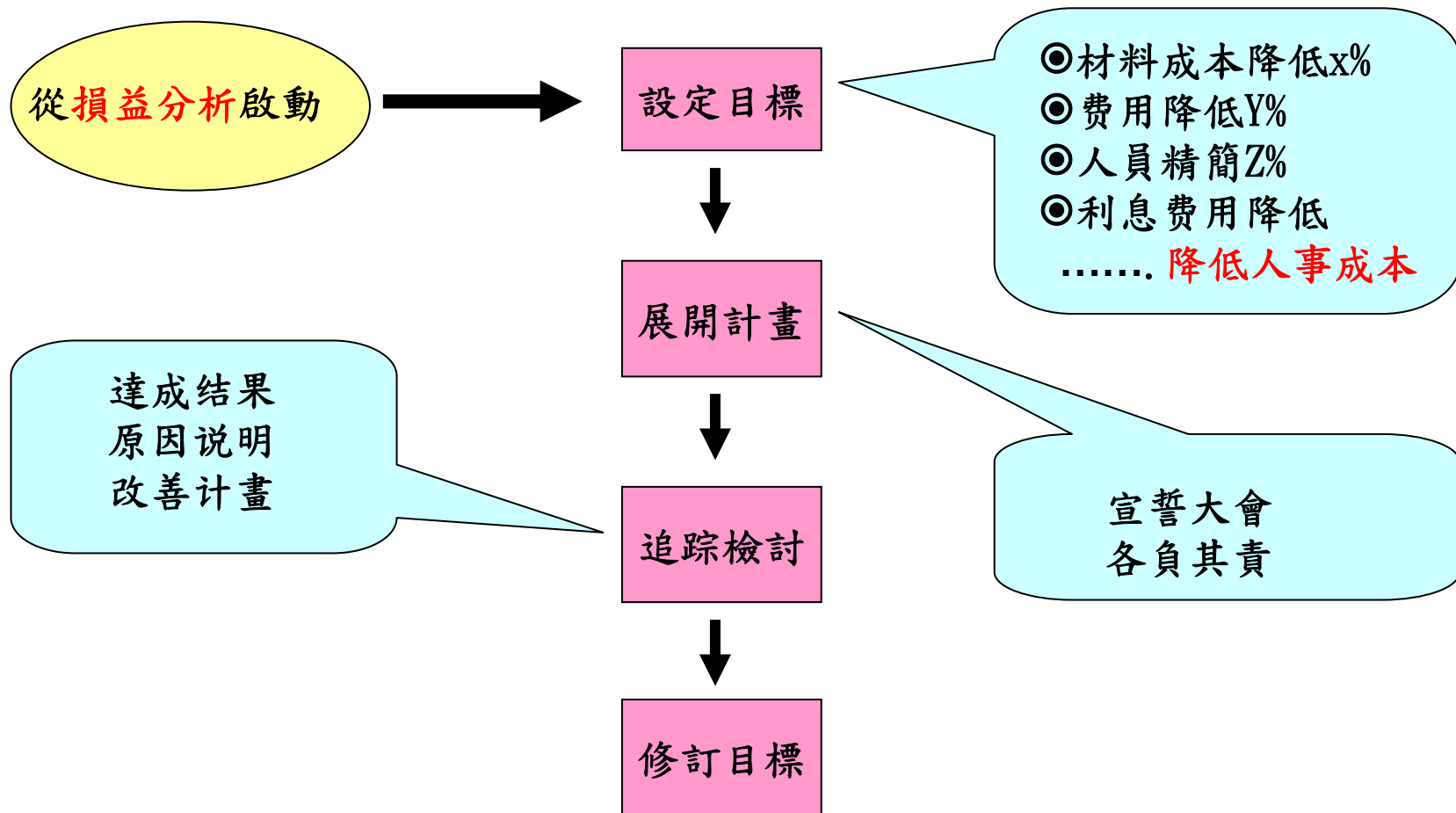


企業遇到不景氣時,通常想到的第一件事  
就是:

**降低成本 Cost Down**

# 企業降低成本常見的做法

## 專注於「成本與費用」的降低成本項目



# 結果往往是

售價降的比成本快  
營收掉的比預期多

## WHY ?

- ☑經營策略與方向不明
- ☑員工認知與信心不足
- ☑資訊系統與數據失真
- ☑執行方式與規劃不當

贏家肯定不是只靠降低成本  
因為  
成本只是眾多管理目標之一



# 有什麼更好的建議?

When the downturn arrives, nearly all companies pursue the “traditional” tactics; but few pursue the truly “differentiating” ones, and even fewer execute them appropriately.

## Traditional Tactics

## Differentiating Tactics

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cut costs</li> <li>• Conserve cash and eliminate discretionary spending</li> <li>• Forecast more often</li> <li>• Reduce headcount</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cut costs</li> <li>• Focus spending to only those programs</li> <li>• Make timely &amp; meaningful forecasts <b>timely</b></li> <li>• Headcount reductions at specific sub-orgs and divisions (<b>great opportunity to enhance efficiency, revenues, and employee compliance</b>); Consider headcount at lower rates than would otherwise be required</li> <li>• Continue <b>value driven moves</b> (R&amp;D and M&amp;A in much cheaper price) justified by their impact on shareholder return</li> <li>• Expand the quality of communication to more fully describe value drivers and the expected impact of differentiating tactics</li> </ul> |
|--|--|

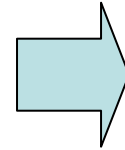
不景氣時，經營管理不斷創新，才是贏的關鍵

# 經營 VS 管理

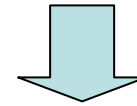


管理(內功):

成本/質量/交期  
效率/服務/彈性



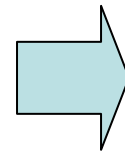
Do things right!



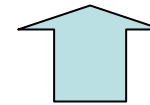
缺一不可

經營(招式):

切入好市場  
找到好定位  
抓住好機會  
運用好策略  
創造好業績  
持續的創新



Do right things!





# 永遠贏在競爭的起跑點

經營管理必須能「講」清楚，講清楚前要「想」清楚

基本要求---想+講+做

想---白紙黑字寫清楚

講---白紙黑字說清楚

無知導致最大的恐懼  
等待導致最大的浪費

因此

最好的投資

---投入在讓企業組織能成長的方向上

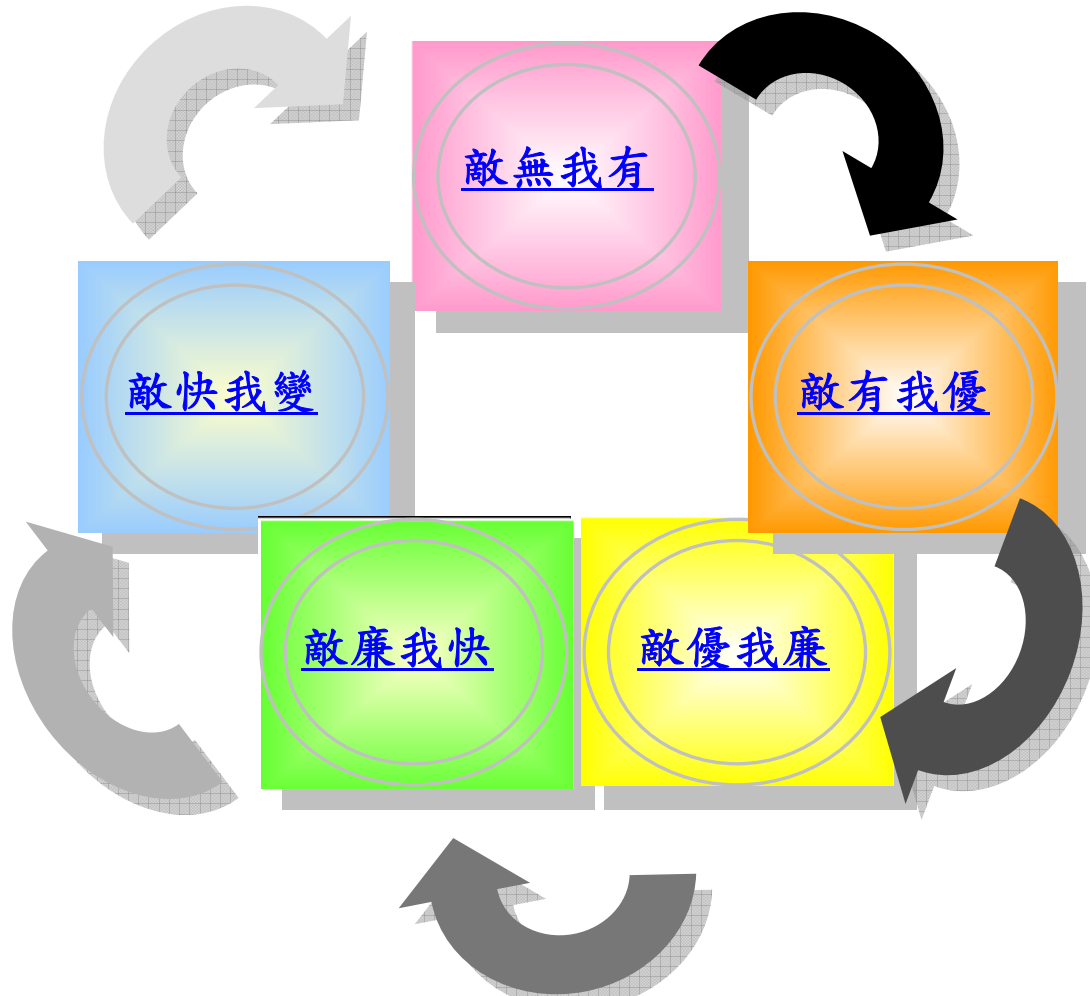
成功的企業，是懂得利用最新資訊技術，  
找出問題，持續創新以追求成長機會



# 贏的策略

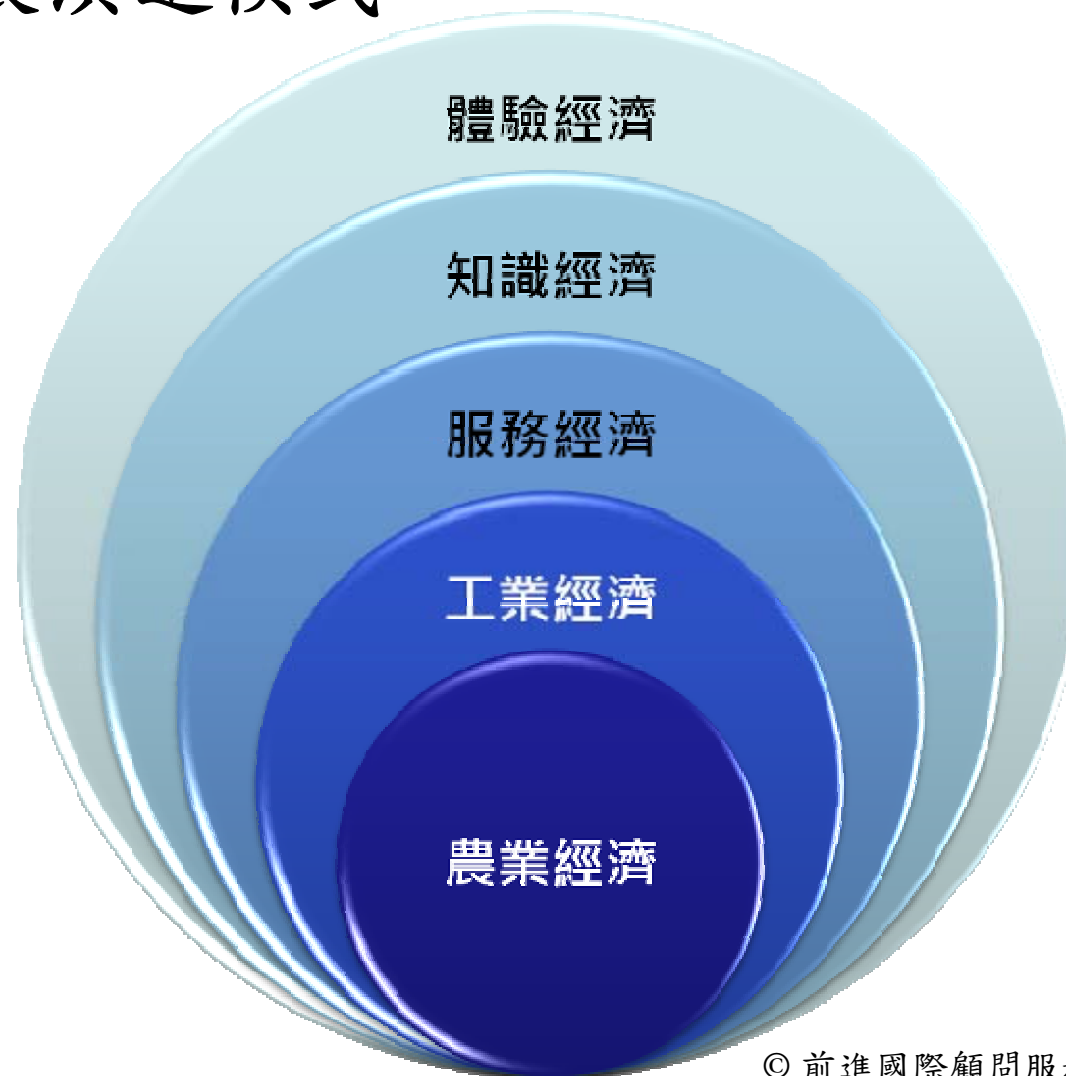
## 企業保持競爭優勢之迴圈

- 敵無我有
- 敵有我優
- 敵優我廉
- 敵廉我快
- 敵快我變
  - 產品創新
  - 製程創新
  - 技術創新
  - 營運模式創新



# 前進大陸的市場思維

- 經濟發展演進模式



# 前進大陸的市場思維



- 規模與格局
  - 大陸什麼都大
  - 大陸站在全世界的尖頂看世界
  - 一站到位, 一步購足
  - 給我最好, 其餘免談
  - 講求高度對等
  - 關係至上
  - 台灣30年, 大陸只要5年



# 前進大陸的市場思維



- 時間 VS 金錢
  - 搶時機
    - 卡位戰
  - 搶人
    - 台灣:基層高專出現缺口、中階過剩、專業及管理層缺
    - 大陸:陸生來台唸大學；專獵台灣管理層；肯給薪、敢要薪
- 搶資源
  - 做到拔尖, 目標拔尖, 方足以吸引資金挹注

# 前進大陸的市場思維



- 創新的經營模式
  - 海底撈—服務創新
  - Apple—設計創新
  - ...



# 前進大陸的市場思維



- 分攻 VS 夾攻
  - 一盤散沙 or 團結力量大
  - 擅用渠道 & 夥伴
  - 產業水平與垂直整合



運用知識科技  
加速市場競爭速度、提升管理效率



**AKCUA, make your e-Business success.**

# AKCUA 前進國際顧問服務旗艦



## 前進國際

大型資訊系統&作  
業管理顧問



MES &  
自動化生產技術



組織、人資輔導&  
勞動法令



ISO、六標準差  
& 管理輔導顧問



教育訓練與  
e-learning 平臺

### 價值定位：

以IT顧問為主軸，結合管理顧問，提供大中華區企業價值鏈中e-Business解決方案及增值服務。

### 目標：

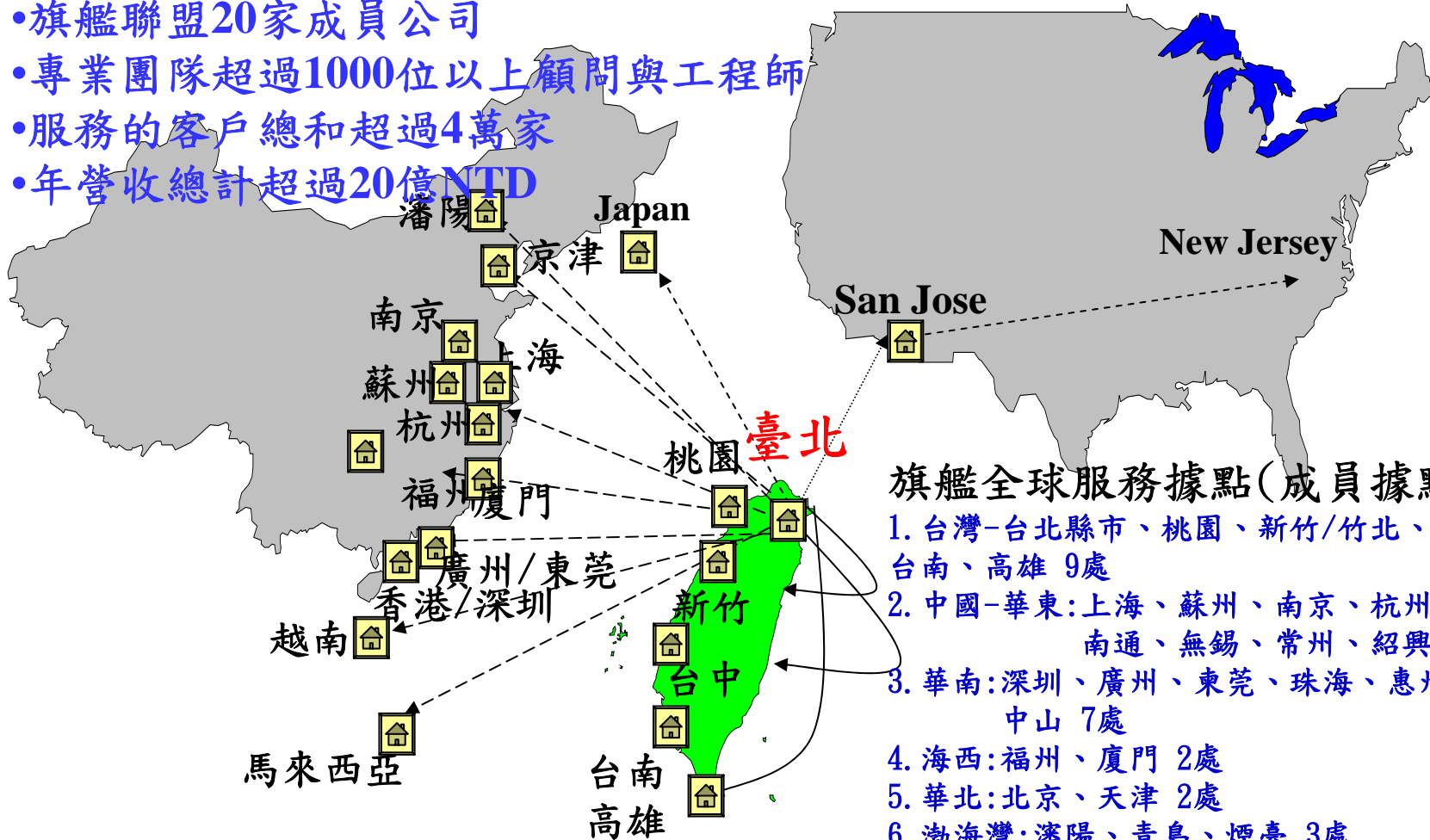
建立大中華與亞太目標市場之e-Business 顧問服務領導品牌，期帶動臺灣顧問暨資訊服務產業與國際應用軟體大廠合作與發展，快速切入國際市場。





# 旗艦聯盟服務據點與客戶分佈

- 旗艦聯盟20家成員公司
- 專業團隊超過1000位以上顧問與工程師
- 服務的客戶總和超過4萬家
- 年營收總計超過20億NTD

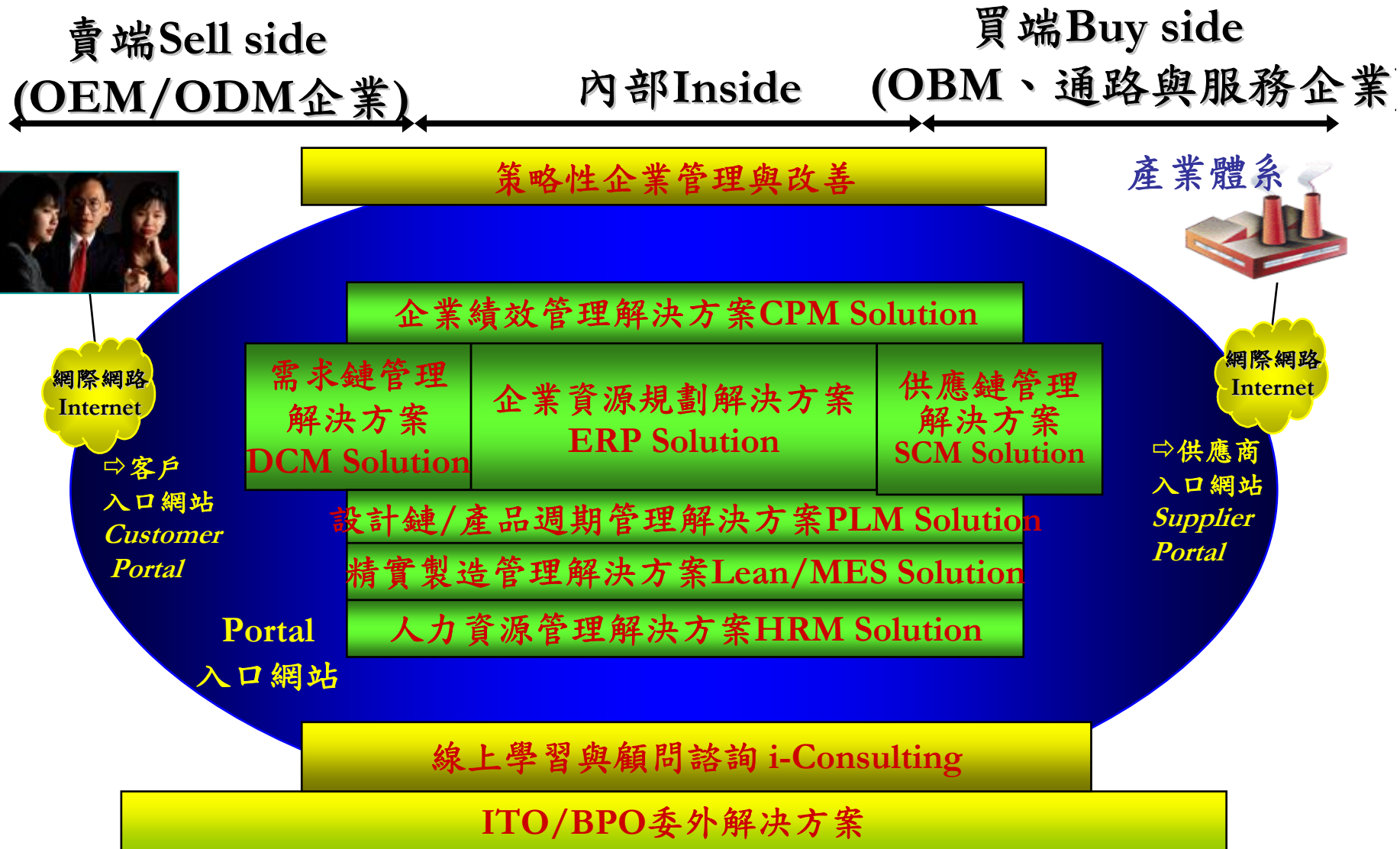


## 旗艦全球服務據點(成員據點匯總):

1. 台灣-台北縣市、桃園、新竹/竹北、台中、嘉義、台南、高雄 9處
2. 中國-華東:上海、蘇州、南京、杭州、寧波、南通、無錫、常州、紹興 9處
3. 華南:深圳、廣州、東莞、珠海、惠州、順德、中山 7處
4. 海西:福州、廈門 2處
5. 華北:北京、天津 2處
6. 渤海灣:瀋陽、青島、煙臺 3處
7. 東南亞-越南、馬來西亞、新加坡 3處
8. 北美:洛杉磯 1處

全球共計有36服務據點

# 旗艦全方位解決方案發展藍圖



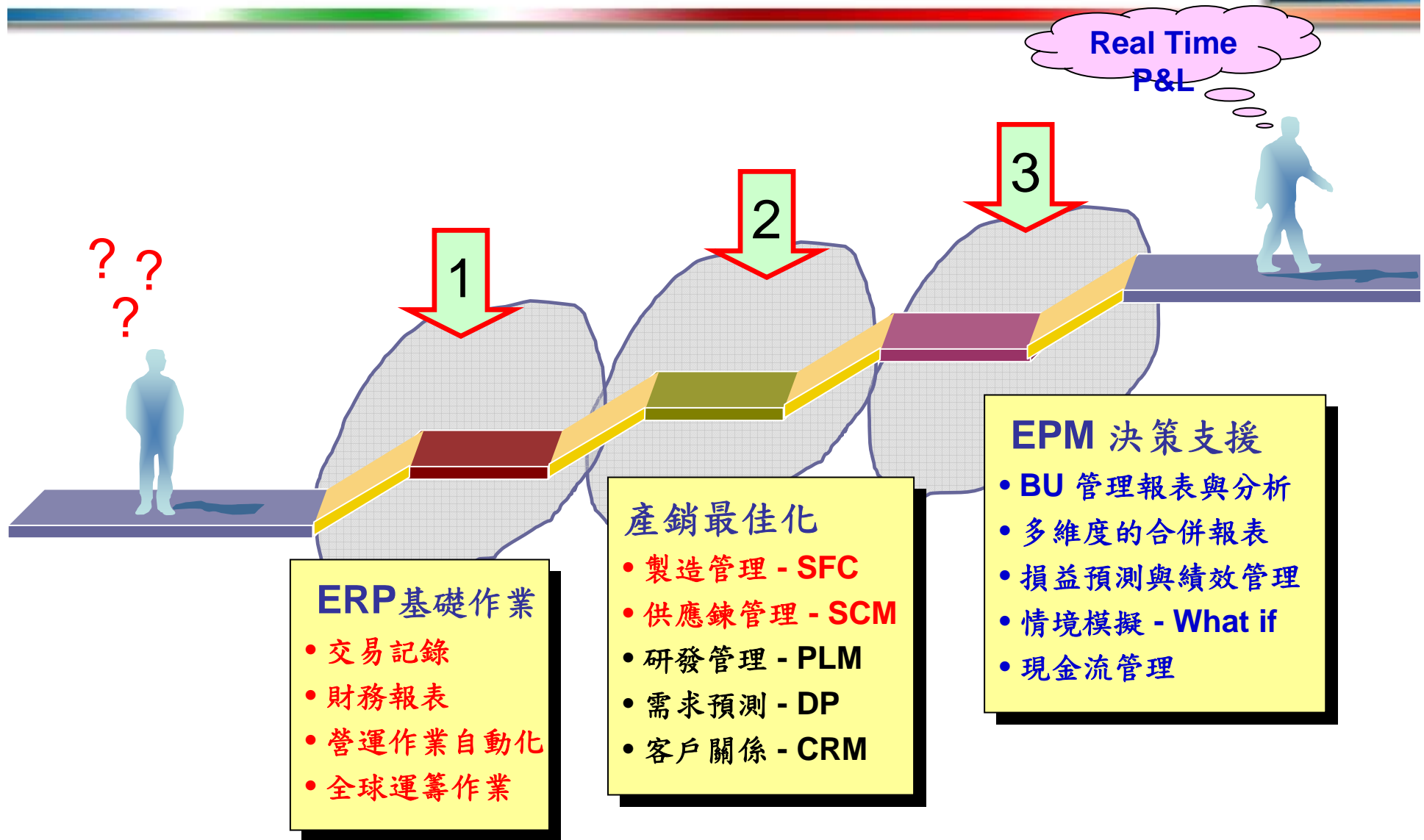
# 管理：牽一髮而動全身



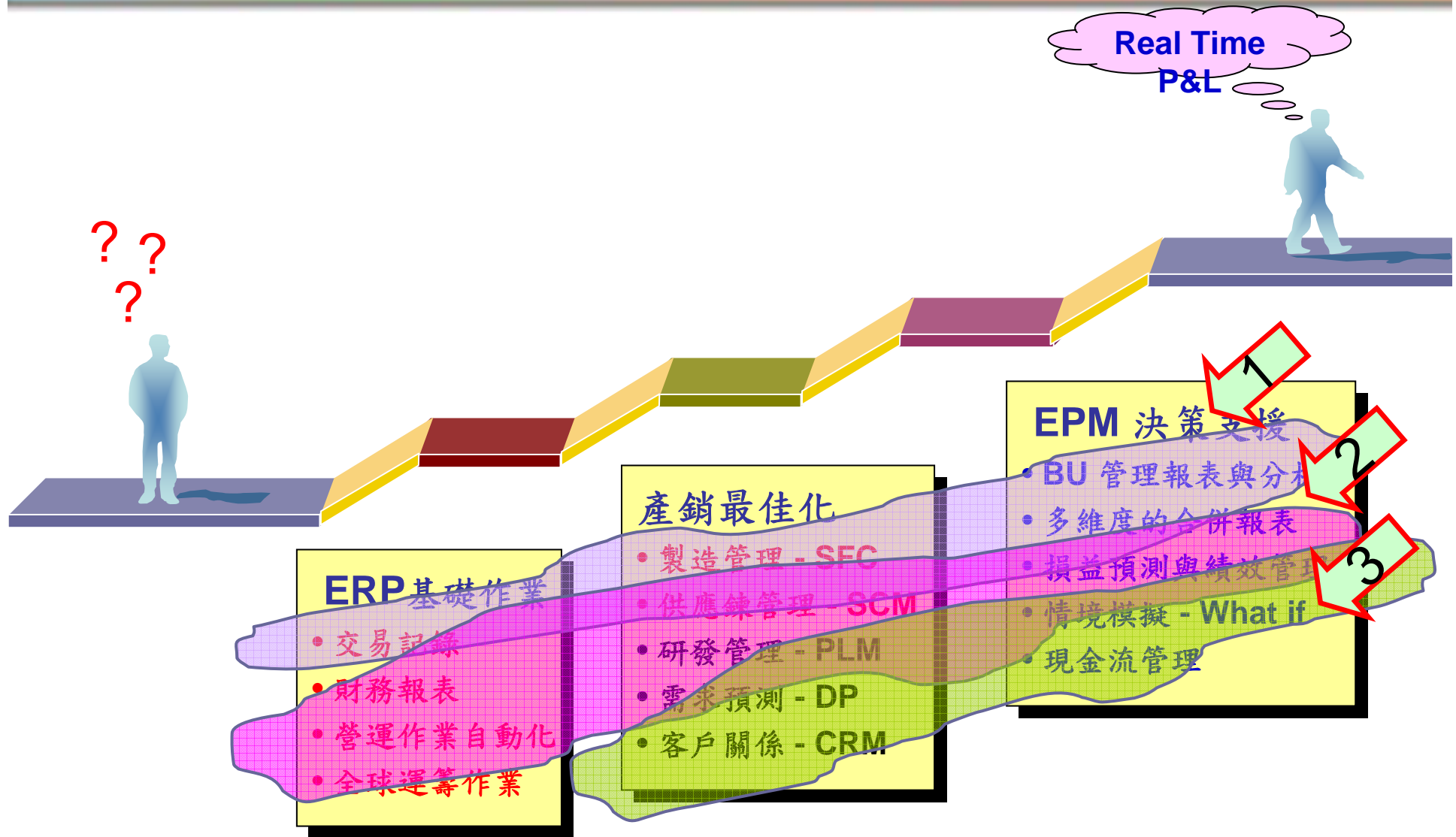
複雜的  
企業經營困境



# 傳統資訊系統建置的十年大計



# 決策支援導向的系統建置思維





# 績效管理(商業智慧)：管理思維的具體化過程

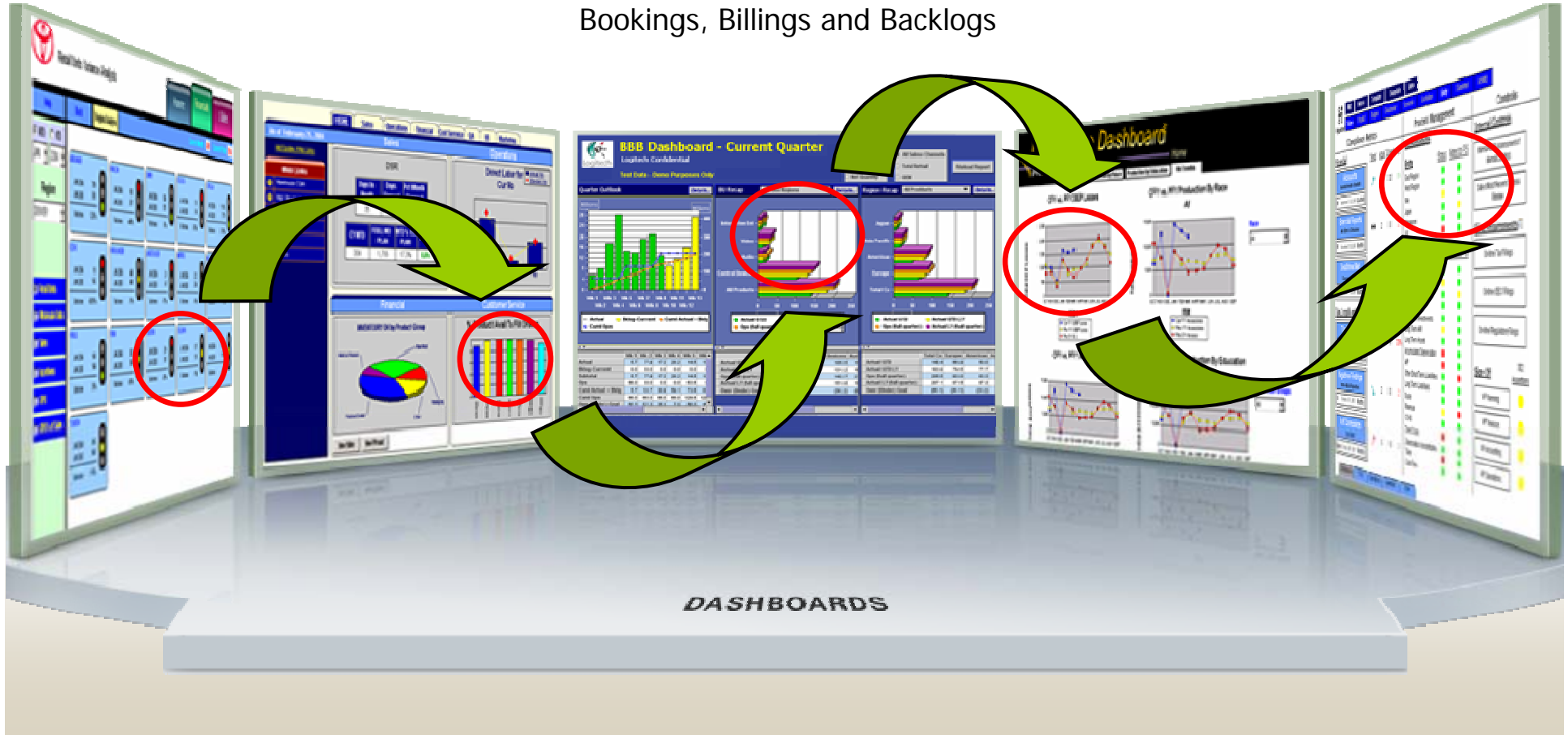
Retail & Product Performance

Compliance Management

Inventory Management

Workforce Management

Bookings, Billings and Backlogs



DASHBOARDS

# acer 的總部戰情室



# 企業成功資訊管理個案分享



**AKCUA, make your e-Business success.**



# ICT產業成功案例



- **步步高 (BBK):**整合集團各公司為單一資訊平臺，提供一致的標準作業程式與內部溝通語言導入ERP/SCM/PLM完成研發、生產製造、供應鏈、財務各業務體系集成，實現各類資源的最優化配置，物料代碼數降低，提高資料的即時性與正確性。
- **天合光能:**屬於太陽能產業，生產制程有其特殊性，為了能做到更好的管控，因此有需要引進一套適合該產業的ERP與製造執行系統(MES)，並且進一步與自動化設備進行聯機，以進行設備的控制與生產資訊的及時收集。
- **Arrow Electronics Unity Project :** Arrow Electronics是全球最大的IC通路商，2006年開始啟動一項稱為Unity Program的大型專案，預定延續至2010年，執行全球BPR，並將全球據點的資訊系統全部改為ERP/APS/CRM/PLM解決方案。
- **遠傳電信 :** 遠傳從2006至今,長期協助在ERP/POS/Financial Reporting System大型計劃，期望改善營收預測的精確性、P&L預算管理與財務報表的功能，以強化集團訊息化與決策品質。

The logo for 步步高 (BBK), consisting of the Chinese characters '步步高' in a stylized blue font.

The logo for TrinaSolar, featuring the word 'TrinaSolar' in a blue sans-serif font with a red dot above the 'i'.

The logo for Arrow Electronics, consisting of a stylized black 'A' shape.

The logo for FarEastStone, featuring the text 'FAR EASTONE' in a blue sans-serif font above a red horizontal line, with the Chinese characters '遠傳' below it.

「前進國際總是考慮到步步高需求，永遠多想一步、多做一步。如同與客戶站在同一陣線上。」



鄭玉芬 海外財務總監  
步步高



Industry: **Consumer electronics**

Annual Revenue: **N/A**

Employees: **N/A**

Products & Services:

數位視聽產品、通信設備產品、教育  
電子產品

## Challenges

- 原有的系統以四班(Fourth Shift)為生產(MRP)採購的中心，系統無法升級，阻礙了新的管理技術及系統的引進
- 金蝶為財務中心，再外掛了超過三十個以上的子系統，造成資訊無法整合
- 四班系統，因無原始碼需大量用多重人工外掛程式來補強，早就不符中國的內銷及外銷市場的龐大需求

## Key Benefits

- 整合集團各公司為單一資訊平臺，提供一致的標準作業程式與內部溝通語言
- 生產制造、配銷、財務各業務體系集成，資訊的全面統一
- 實現各類資源的最優化配置，物料代碼數降低，提高資料的即時性與正確性

「唯有『前進國際』真正設身處地為客戶考量，在初步了解客戶考量與需求後，提供最符合客戶需求的建議案。」



陳中智 副理 稽核室  
天仁茗茶



Industry: **Consumer Products**

Annual Revenue: **US\$48 million**

Employees: **818**

Products & Services:

連鎖茶葉專門店

## Challenges

- 總部、工廠、門市各自擁有獨立的運作系統，還有自行開發的系統
- 舊系統將各前端單位結算之進銷存資料申報後，需要費時2~3天後才能回傳給總部統計分析，在資料掌握度上不夠即時
- 後人不斷圍繞前人的核心程式增加外掛程式，使得資料運算的過程難以拆解與研判，嚴重影響資料的正確性

## Key Benefits

- 將既有的ERP系統的核心功能保留，進行部分客制的功能，提昇既有系統與架構的功能與應用績效
- 將原本由人力分析改為由系統完成大部份的報表內容
- 由每月固定6日關帳提早至每月2日同時結算財務帳與管理帳

「前進國際對Oracle-Hyperion Planning系統的充分熟悉與對流通業需求的快速掌握，並可即時配合我們多變的需求，提供完善的建置規劃與財務預測流程建議，成功地協助家樂福在短短3個月內完成系統的建置與流程的改善。現在我們有更多時間用於分析，可以提供更符合高階管理單位需求的分析資訊與更可靠的預測結果。」



Cedric Bouvet 財務經理  
家樂福



Industry: 量販業

Annual Revenue: N/A

Employees: N/A

Products & Services:

賣場量販連鎖店

## Challenges

- 過去用Excel編列預算，各店的財務人員必須面對3000多個會計科目在編列預算，每家店輸入的科目都不一致，很難彙整分析
- 所有分店完成預算編列後，總公司需要花費一整天的時間在Excel中彙總來自30多家店的預算，然後要再花一週的時間才能產出所需要的各種分析報表

## Key Benefits

- 集中化的假設與計算邏輯，配合流程管理，提高預算/預測的可靠性
- 大幅降低預算編列過程中，資料彙整計算與產出報表的人力與時間，讓使用者有更多的時間用於分析
- 整合實績、預算、預測於單一多維度資料庫，快速且正確的回饋支援決策所需的資訊

# Thanks for your attention

