

個案：皇冠製罐公司

第一組 組員：陳亮瑜、楊佳芊、施芊羽、陳冠伊、黃晨亘

請分析個案公司所處之環境，並討論其影響及對策。

產業特色



金屬容器業

生產金屬罐、瓶蓋、罐蓋，供給135個產業之需求，美國製罐和大陸製罐為該產業最大供應者，而金屬容器主要使用在食品與啤酒業。



高度機械化
人力成本低



資本費用昂貴
成型設備、
印刷設備成本



單位顧客需求大
設備投資高價，工廠
需有一定規模或產品
需具備附加功能



依附產品改良
需要根據產品發展出
不同附加功能



受原料供應影響
鋁片業者可控制對製
罐業的原料售價，影
響製罐業成本



高昂的運輸成本
設立許多工廠接近大
客戶

1953

產業面臨新壓力產生轉變

包裝技術進步

新的包裝材料出現、食品保存方法增加，對容器特性要求降低。

包裝革命

容器性能增加，或用以提升購物慾望。

使用者自製容器比率提升

金屬容器之大量使用者轉型成自製金屬罐，業者面臨龐大威脅。

1963

產業面臨新壓力產生轉變

產品多角化

從純製罐業轉型，能夠產製多種形式包材

和鋼鐵業者密切合作

對抗其他原料的優勢，不斷研發新產品，提升產品品質

向海外發展

藉海外國家需求的日漸提高
開拓當地市場而獲利

日增的顧客服務業務

加強客戶對該產業的依賴程度

龐大的研究投資

新包裝、降低生產成本、提高生產速度

產品專業化

以免受到「自行製罐」之威脅



皇冠製罐公司概况



四大主要製罐公司之一



1957年公司一度瀕臨破產



康納利擔任總經理
對組織進行改革



1958 – 1963
同業間銷售額及獲利能力成長率最高



1963年
銷貨額已達二億零五百萬美元

皇冠製罐公司的策略及影響

策略	說明	影響
重整 管理結構	裁汰複雜的部門組織，而會計和成本控制工作都集中在總管理處，每一分廠經理要對該廠的利潤負責。	減少冗員，對營運能有更好更直接的控制，但老員工可能面臨被裁員的情形，對公司觀感較差。
重整 財務結構	裁減人事及存貨，買回贖回大部分優先股並透過賣掉普通股以及發行可轉換無擔保公司以減輕公司的負擔	分廠經理會將成本和利潤的觀念灌注在營運中，使公司有資金償清大部分的長期負債。
廠房設備 現代化及 多角化	將工廠遷至更有利的地理位置，拋售陳舊設備，將資金投入購買新式廠房設備；擴大原本單一產品生產線為多種產品生產線。	使國內生產設備在技術上超出同業許多，更加吸引廠商合作，但須花費許多預算在遷廠及更新設備上；多種產品生產可能使部分不受歡迎產線閒置、浪費產能。
產品專業化	縮減產品線，專注於生產高利潤、生產技術較難之產品，全心全力供應高速成長之噴壓容器市場，以及不易儲存之產品所用的金屬罐。	藉由專注在生產技術高、利率高產品，減少廠商自製對公司威脅，但客群會縮小，且當產業突然發生變動，可能使得利潤不夠穩定。
加強 顧客服務	金屬容器產業產品品質只存在一點技術差異，挑戰提供高水準顧客服務，將公司視為地方小事業經營，執行長直接接收來自顧客的反饋。投資額外的設備以及時處理所有顧客的訂單。強化銷售服務，研發部門積極尋找產品新用途，重視解決顧客問題能之力。	能夠提升顧客對廠商的信賴度，更願意與公司接洽、合作，但人力培養的成本高且進展有限，而且此策略較容易在老顧客的累積上，卻較不會助於增加新訂單、新客源。
國際性擴張	重點性選擇地區市場，在預期對金屬罐頭需求成長之國家，設子公司。	藉當地對金屬罐頭需求提高而獲利，但會壓縮國內資源，且需耗費龐大資金，也難以定論長久下來必能獲利。

策略總整

皇冠製罐公司先整頓公司內部財務、管理結構，再更新廠房設備，並採產品專業化生產，提升獲利機會，再藉由加強顧客服務使得老顧客能夠持續合作，新客戶也將慕名而來，再藉由累積之資本，開始向海外進行擴張，找尋更多可能需求，成功在當時低迷的製罐業中，提升公司地位並獲取利潤。