



國立政治大學IMBA個案系列

高科技產業

Case Studies
個案集 I

于卓民・張力元・蘇瓜藤 主編



HIGH TECH INDUSTRY

Case Studies



智勝
BEST-WISE

高科技產業 個案集

High Tech Industry Case Studies

于卓民 • 張力元 • 蘇瓜藤 主編

C. Joseph Yu • Charles V. Trappy • Robert K. Su

智勝文化
Best-Wise

國立政治大學 IMBA 個案系列

高科技產業個案集

High Tech Industry Case Studies

國家圖書館出版品預行編目資料

高科技產業個案集=High tech industry case
studies / 官志亮等作. -- 初版. -- 臺北市

: 智勝文化, 2006 [民 95]

面; 公分

ISBN 957-729-591-6 (精裝)

1. 科技業 - 臺灣 - 個案研究

484

95007709

主 編/于卓民、張力元、蘇瓜藤

發行人/紀秋鳳

出 版/智勝文化事業有限公司

地 址/台北市 100 館前路 26 號 6 樓

電 話/(02)2388-6368

傳 真/(02)2388-0877

郵 撥/16957009 智勝文化事業有限公司

登記證/局版臺業字第 5177 號

總 經 銷/元照出版公司

傳 真/(02)2389-2500

出版日期/2006 年 5 月初版

定 價/350 元 (精裝)



ISBN 957-729-591-6 (精裝)

High Tech Industry Case Studies

by Joseph Chwo-Ming Yu, Charles Trappey, and Robert K. Su

Copyright 2006 by Joseph Chwo-Ming Yu, Charles Trappey, and Robert K. S

Published by BestWise Co., Ltd.

智勝網址: www.bestwise.com.tw

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。

如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

Preface

李序

台灣從傳統產業到高科技產業的發展歷程，是一條充滿勇氣與智慧的路。高科技企業家秉持創新的精神，勇於面對全球的競爭，終能參與世界高科技舞台的競技。這些一步一腳印走出來的足跡，蘊藏了企業家們的智慧及經驗，實應有系統地記錄下來，既可作為國內高科技業者的楷模、跨業學習，更可讓國外業界或學者對台灣高科技產業的發展模式有更進一步的瞭解。

欣聞政治大學商學院的于卓民教授、蘇瓜藤教授以及交通大學管理學院的 Charles Trappy 教授，在政治大學 IMBA 學程的支持下，將出版高科技產業的個案集。本人認為，此個案集除了為台灣高科技產業的發展留下紀錄外，更可以是一本讓國外

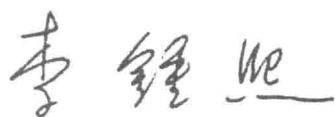
讀者瞭解台灣科技產業的書。兼以此個案集以中文、英文對照的方式呈現，讓讀者群不侷限於華語地區的讀者，更具國際視野。

工研院自成立以來，積極扮演產、官、學界之間的橋樑，希望結合各界的智慧與力量，以「科技創新促進產業達成世界級競爭力」為目標，期許能引領台灣的高科技產業開創下一波新的產業發展模式。成立迄今，工研院一直肩負開創產業科技與價值的使命，一方面配合產業發展應用科技，另一方面強化創新前瞻技術研發，目的均為增強產業競爭力。為了配合經濟環境變遷，工研院在最近做了一次組織重整，成立了任務導向、主題明確、具機動性的五個「科技中心」，並整併院內原有各研究單位成為六個「基盤研究所」。此次的重整，強調整合聚焦，以快速捕捉新科技趨勢，引領產業新契機。

事實上，工研院成長、發展及組織重整，本身就是一個值得研究的個案。有許多國家，在發展類似工研院這樣的國家級研發機構，因此工研院的個案對他們有參考的價值。而目前工研院正在轉型，若有先進國家同一類型機構的個案可以參考，轉型的工作可能更為順利。因此，個案的建立有加速學習和指引未來的價值。

工研院與產業交流十分密切，因而此個案集所展現出學界與業界互動之經驗與智慧，必能對未來合作有很大幫助。希望產業界能持續提供機會，讓學者專家進行個案研究，也期望未來工研院能參與此類個案之研究。

工研院院長

A handwritten signature in black ink, consisting of three characters: '李', '經', and '熙'. The characters are written in a fluid, cursive style.

2006年5月

Preface

IMBA 個案 系列緣起

這本個案集的特色，對大部份人而言，也許只看到它是中英對照，是參考哈佛商學院的個案模式撰寫的，但是，對所有參與付出的教授而言，它卻是政大商學院推動國際化過程中，一份令人喜悅的禮物。

政大商學院在 2000 年成立國際事務辦公室，2001 年設立國內第一個全英語授課的國際經營管理碩士學程(IMBA)，推動商學院的國際化。當時，我們問自己幾個非常簡單的問題：外籍學生為什麼要到台灣來讀 MBA？國際頂尖的商管學院為什麼要跟我們合作？我們的學生從國際化可以得到什麼幫助？什麼是我們進行國際競爭的籌碼？

我們知道亞洲，尤其是大中華經濟圈的市場，是未來全球企

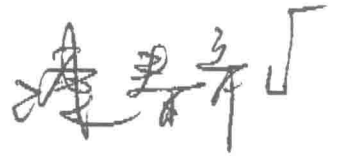
業競爭的核心，因此對亞洲企業經營模式與環境的瞭解，是外籍學者、學生，以及外資企業最有興趣的研究課題。過去幾十年來，台灣企業在這個區域的經濟活動中扮演非常重要的角色，而其所累積的特殊管理經驗也非其他國家的企業所能比擬。政大商學院非常榮幸能在這個過程中與台灣企業同步成長，因此有機會將這些管理經驗整理、歸納，並以此建立 IMBA 學程在亞洲管理領域的特色，以及我們在國際上競爭的利器。

我們首先規劃十門亞洲管理的課程，包括台灣高科技產業、中小企業管理、中國企業與全球發展等；然後，透過企業的參與，讓學生實際接觸國內、外企業在亞太地區的管理經驗。三年前，我們在 IMBA 開設企業實務課程，將本地學生配合外籍學生分組到企業界解決實際問題，然後參考哈佛商學院的個案模式撰寫研究報告。從去年開始，我們更與 EMBA 的台商班共同開課，讓 IMBA 與 EMBA 的學生共同開發個案，使國際學生有機會接觸到第一手的大陸經驗。利用這樣的方式，在卓民、蘇瓜藤以及美籍的 Trappy 三位教授的努力之下，我們已經完成 27 個個案，除了本個案集所收錄的之外，其餘的將陸續出版。在這裡也要感謝教育部「提升大學國際競爭力」的 100 萬元補助，使這次的出版能順利完成。

除了本土個案開發的努力之外，政大商學院從去年 8 月開始已經選送 12 名教授到哈佛商學院接受嚴謹的個案教學與開發訓練，到明年 8 月為止，將再選送 16 名教授。這些教授回到政大後，已經開始推動商學院的個案教學，讓商學院的教學能夠與世界一流大學同步，同時他們也將成為 IMBA 開發雙語本土個案的主導角色，建立政大商學院在這個領域的領先地位。此外，政大商學院也將成立以參與式個案教學(Participant Center Learning)為主軸之研究中心，將個案教學方法的精神對企業界與學術界分享。

今年 4 月份，個人與周行一院長參加了在巴黎舉行的國際商管教育協會(AACSB)與歐洲管理發展基金會(EFMD)年會，有來自全球超過四百所商管學院的院長或國際化的負責人共 1300 人參加。校際間的策略聯盟是這次會議的主題之一，許多國際知名的商管學院在不同的場合分享他們的寶貴經驗。政大商學院很

幸運在過去幾年來，由於許多老師無私的奉獻與前瞻的規劃，在這場國際化的競賽中並未缺席。到2006年，我們的姊妹學院已經超過30個，交換學生超過130名（出去80名，進來50名），而在IMBA就讀的二十二個國家的外籍學生則超過80名。在未來兩年，我們將有機會以所建立的亞洲管理特色課程與更多國際一流的商管學院合作，來提昇政大商學院在國際上的地位。當然，也希望我們所開發的雙語本土個案對國內或國際上的商管教育能有幫助。



國立政治大學商學院
國際事務辦公室主任・IMBA 執行長

Preface

主編序

個案教學創造了一個模擬的環境，讓習者學習去處理真實情境可能面對的決策，是個有效學習管理與領導技能的方法，因此對重視實務的商管教育而言，個案教學已成為一項重要的教學工具。有鑑於此，政治大學商學院在 1970 年代即率先將個案教學引入國內。在教學個案方面，一方面由於哈佛商學院是個案教學翹楚，故採用部份其所出版的個案，另一方面由於環境的差異，外國個案有時無法適用於本土的教學，故政治大學商學院亦努力於本土個案的開發。

為整合個案教學的資源與推廣個案教學，政治大學商學院將於 2005 年至 2007 年間推薦三十餘位教師至哈佛商學院參與個案教學的研習活動。又鑑於國內、國外對亞洲企業個案的需求，便由 IMBA 學程主導，委託我們三人負責中文和英文個案的開發。

在徵詢各方面的意見與廣泛的討論後，我們決定將首批出版的個案集中於高科技產業和金融服務業。高科技產業是帶領台灣經濟發展的動力，台灣也因電子產業而成為全球高科技重鎮之一。這些高科技公司如何面對挑戰和發揮創意，才得以在國際舞台上立足呢？金融服務業則代表了另一種經驗：面對自由化和國際化的壓力，業者採取了何種因應策略呢？我們認為，這些公司所展現的經營理念、經營模式與管理經驗，實在有傳承與供國內、國外業者參考的價值。

在個案方面，高科技產業為晶電公司、明基電通股份有限公司、精技電腦股份有限公司、華碩電腦公司、大眾電腦公司及豐島公司；金融服務業為富邦金融控股公司、美商保德信人壽、美商恆福產物保險公司、東震銀行、台新銀行與大安銀行之合併。而為免損及隱私權，部份企業和當事人採隱名方式。在此要特別感謝這些企業高階主管的慨然襄助，沒有他們的支持和參與，這些精采的故事就無法展現在本個案集中。

本個案集從企業的選擇、資料的蒐集到撰寫的過程，都經過嚴謹的要求。撰寫的原則是真實性，把決策的情境和相關的資訊盡量呈現，讓讀者可以更貼近台灣企業的真实面貌，從中獲得更多的啟發。除了深度與廣度兼具之外，不同個案所著重的中心議題也具多元性。為兼顧閱讀的便利性，本個案集以中英對照的形式呈現，每個個案長度中文約1萬字、英文約7000字。

本個案集的順利付梓，除了要感謝企業界的協助和參與外，也要感謝下列人士的撰寫個案：實踐大學王維元教授；政治大學沈中華教授；開南大學官志亮教授；政治大學陳彩稚教授；國立屏東商業技術學院曾紀幸教授；國立東華大學彭玉樹教授；國立東華大學楊國彬教授；輔仁大學夏侯欣鵬教授；IMBA 學生 Enoc Burgos、Elis Delgadillo、Gulfia Fakhretdinova、Torsten Hendricks、Katherine Meighan、Gabor Papp、Peter Thomsen、Hugo Noel Valladares、朱淑宜、葉倪秀及蔣

依情。我們也非常感謝智勝文化事業出版有限公司的編輯團隊，承擔這台灣首度中文、英文版並行的編輯工作，他們所顯示出的專業能力與對品質的要求，使得本個案集更添色彩。

希望本個案集能引起讀者的迴響，也希望有更多的企業主管和學者投入教學個案的撰寫。

于卓民 薛心騰

政治大學商學院教授

Charles Trapp

交通大學管理學院教授

2006年4月

Preface

主編陣容

于卓民教授係交通大學管理科學系學士、政治大學企業管理研究所碩士，在獲得美國密西根大學企管博士學位之後，至美國伊利諾大學香檳校區企管系任教。自 1992 年起服務於政治大學，曾擔任企管所所長、企管系系主任、商學院代院長等職務，現為企管系教授。

于教授曾擔任中小企業國家磐石獎評審委員、台灣精品評審委員會評審委員、國家新創事業公開賽評審委員，也曾擔任中國石油公司、華陽中小企業開發公司及財團法人車輛測試研究中心之董事。

于教授的研究領域是國際企業管理和創業管理，近年來研究的主題多環繞在中小企業之國際化、高科技創業及網路策略，研究成果曾發表於國內外之學術期刊。

蘇瓜藤教授係政治大學企業管理學系學士與會計研究所碩士、美國路易斯安那州立大學 (Louisiana State University) 商業數量分析

碩士與會計博士，曾在美國南科羅拉多州大學與加州州立大學任教六年。自 1992 年起服務於政治大學，曾擔任學術研究與合作委員會主任委員、會計學系主任等職務，現為會計學系與智慧財產研究所專任教授。

蘇教授曾擔任中華民國會計教育學會常務監事、考試院會計師考試審議委員、交通部電信資費諮詢委員、證交所上市審議委員與彰化銀行常駐監察人，目前亦擔任合作金庫銀行監察人、全球策略創業投資公司董事、行政院開發基金投資評估審議委員與中華無形資產鑑價研究發展協會秘書長。

蘇教授的教學研究領域是財務會計和管理會計，研究成果曾發表於國內外學術期刊，近年來較專注於智慧資本和企業與無形資產鑑價之理論與政策研究，並參與多項整合型研究專案，擔任共同主持人。蘇教授亦曾擔任我國主要會計學期刊「會計評論」之總編輯多年。

Professor **Charles Trappy** received a BS in Statistics from the University of Louisiana, an MS degree in Quantitative Business Analysis from the Louisiana State University, and a Ph.D. in Consumer Behavior from Purdue University. He is a professor of Management Science at the National Chiao Tung University and an adjunct professor at the National Cheng Chi University. Dr. Trappy actively applies the case method in executive training for the university and government. He has developed training programs for mall and franchise development (China Productivity Center, Taiwan), leadership and business development training (Industrial Technology Research Institute), technology park development (Ministry of Foreign Affairs, Taiwan), and customer service training for Mainland Chinese government officials (Purdue University, Center for Customer Driven Quality). His published research includes papers in technology marketing, international marketing, and consumer psychology. He has worked thirteen years as a professor in Taiwan and currently serves on the editorial review board for the journal *Psychology & Marketing* and is senior editor for the *International Journal of Electronic Business Management*.

Contents

Case 1 BenQ is Building its Brand / Students in course group 2

Introduction 4

About BenQ 6

Why Branding? 16

Effects on Branding: the Country-of-Origin Effect 40

Branding through People 44

Entering into a Global Market 46

BenQ's Employees: The Branders 48

Conclusion 52

Questions for discussion 54

Case 2 First International Computer's Global Logistics Management / Chi-Hsing, Tseng 56

Abstract 58

Company Profile 58

The Impact of GLM Trends on Taiwan's IT Industry 64

FIC's GLM model 74

GLM Management 88

Conclusion 96

Questions for discussion 98

References 100

Case 3 Jing-Dian Company / Jyh-Liang Guan 102

Company Introduction 106

Background of the Joint Venture 108

Motives for Forming the Joint Venture 110



目錄

Case 1 明基電通的自有品牌之路 / IMBA 學程實務課程學生 5

簡介	5
明基電通的成長	7
自我品牌之路的抉擇	17
自我品牌的影響——來源國效應	41
品牌行銷介面——人力資源	45
進入國際市場	47
明基員工：全球品牌行銷者	49
結論	53
討論問題	55

Case 2 大眾電腦公司的全球運籌管理 / 曾紀幸 57

摘要	59
公司簡介	59
全球運籌風潮對台灣資訊電腦產業的衝擊	65
大眾電腦之全球運籌模式	75
全球運籌的管理	89
結論	97
討論問題	99
資料來源	101

Case 3 公司與國際合資管理 / 官志亮 103

公司簡介	107
合作背景	109
合資的動機	111

Contributions and Division of Labor 118

Problems Surface 122

Questions for discussion 132

Case 4 Unitech Electronics Co., Ltd. / Wei-Yuan Wang 134

The background of Unitech 136

Unitech's Management Concept 138

Establishment of the Xiamen factory in China 148

Questions for discussion 164

Case 5 Fung Dao Corporation / Kuo-Pin Yang 168

Company Background 170

The Start of the Venture 172

Competition and Growth 174

Going Overseas 180

Internationalized Decision Making and Execution 182

Achievement of Internationalization 192

Difficulty of Sending People Overseas 196

Difference in Opinion 198

Problems as Growth 200

Questions for discussion 200

Case 6 Taiwan's Motherboard Industry-Asustek

Computer Inc. / Yu-Shu Joseph Peng,

Szu-Chieh Chen 204

The development and history of the Motherboard

Industry in Taiwan 206

Product introduction 208

Overall Market Profile 210

AsusTek Computer 248

Questions for discussion 260