

銘傳大學九十學年度管理科學研究所博士班招生考試

第二節

管理個案評論試題

請閱讀所附個案後回答以下問題：

1. 就所附個案之內容，至少提出與本個案內容有關的三個管理理論，並說明該理論之內涵及重要性。(本題佔 25 分)
2. 就所附個案之內容，列舉您認為個案中大眾電腦公司所面臨最重要的三個管理問題，並說明為何您認為該問題是重要的。(本題佔 25 分)
3. 就上述您所提出的管理問題，依據您的學術專長建構一研究問題，然後提出如何對該研究問題進行研究，進而對大眾電腦公司所產生之管理問題提出解決對策。您所提出的每一個論點，必須明白交代支持應論點的理論 (Theory)、分析方法 (Methodology)、分析過程 (Process)。(本題佔 50 分)

作答注意事項：

1. 把握時間，可揮重點論述。眾所周知之常識無須浪費筆墨及時間。
2. 評分重心在於創意、思考方式、邏輯。
3. 盡量使用圖、表、數式之陳述方式。

大眾電腦公司

第一章 公司簡介

大眾電腦股份有限公司是由旅美學人—電腦博士簡明仁先生於 1979 年 12 月發起設立，當時員工六人，資本額一百萬元，並於翌年 1 月正式對外營業。當時主要業務是代理銷售美國 PRIME 電腦、軟體規劃設計及電腦硬體維護。對外營業後即對台塑機械事業部規劃電腦生管系統) 同年七月安裝第一套 PRIME 超迷你級電腦，九月並開發完成 PRIME 中文系統。

1982 年 7 月完成台電公司 PRIME 電腦網路作業，並與 IBM 及 CDC 電腦連線，9 月安裝 PRIME CAD/CAM 電腦系統。直到 1985 年 7 月，大眾在新店級立工廠，自行開發並裝配電腦，才開始踏入製造業，且於 1986 年開

始以自有品牌 IEO 進入個人電腦市場。此外，於 1987 年 10 月購買台塑大樓後棟六樓約 1300 坪之辦公室，以因應公司快速成長之需要。

1988 年大眾成立金融事業部，負責代理日本富士通公司之銀行櫃員自動付款機及端末系統之銷售，並提供金融業之電腦化整合與規劃。1990 年大眾開始專事生產主機板與筆記型電腦，目前已是全世界最大的主機板供應商。同時，成立大眾電腦聯盟，積極拓展國內與大陸市場。1991 年 8 月，大眾公司之股票正式上市掛牌公開買賣，並於 1992 年辦理第一次增資。

1993 年 2 月新竹科學園區核准該公司在園區內設立分公司，該年年底開始在科學園區興建半導體測試工廠，預計 1995 年中即可營運。1994 年大眾公司營業額達 164 億美元，稅前盈餘亦達六億三千元。以下以組織、產品、財務等三方向就大眾之沿革做一覽表。

	組織	產品	財務
68 年 12 月	由旅美學人電腦博士簡明仁先生發起設立，員工六人，公司成立於台北市。翌年 1 月正式對外營業	代理銷售美國 PRIME 電腦、軟體規劃設計及電腦硬體維護。	資本額一百萬元
74 年 6 月	設立新店工廠，踏入製造業	自行開發並裝面已電腦	
75 年		以自有品牌” LEO” 行銷	
77 年 6 月	成立金融事業部	代理日本富士通公司之銀行櫃員自動付款機及端末系統之銷售，並提供金融業之電腦化整合與規劃	
78 年	吸收合併學眾實業股份有限公司		學眾資本五千萬 辦理盈餘轉增資四千五百萬，資本公積撥充資本五千五百萬元及現金增資三億元
78 年 6 月	成立新店二廠	開發完成 80386CPU/33 工作站	
79 年	成立大眾電腦聯盟，積極拓展國內市場		

80年6月	向南亞塑膠公司承租林口三廠	專事生產筆記型電腦及主機板	
80年8月			股票正式上市
81年3月			辦理現金增資發行甲種特別股2千8百萬股，次月公開買賣。
83年1月	興建科學園區工廠	從事高功能積體電路晶片及記憶卡研發生產製造。	
83年2月			現金增資發行新股4000萬股
83年3月			發行五年期第一次無擔保公司債新台幣五億元，以為未來遠赴國外募集資金準備
83年	將內銷部合關係企業合併為子公司，邀經銷商共同投資		現金增資6議員，用於轉投資工研院次微米計劃衍生公司，及擴充筆記型電腦產量。

第二章財務狀況

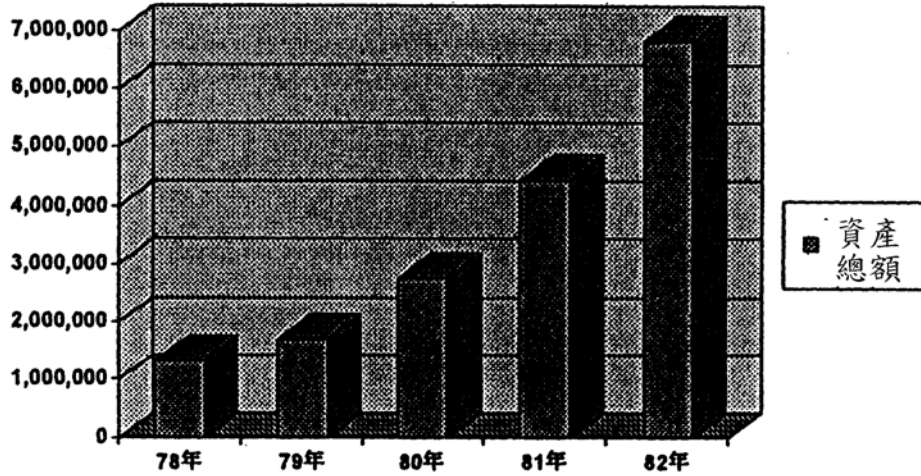
民國80年5月29日財政部證券管理委員會核准大眾股票上市，同年8月1日大眾股票正式掛牌公開買賣。民國80年二月為因應業務擴充需要，辦理現金增資，發行甲種特別股2,000,000股，並於同年4月掛牌公開買賣。

民國82年大眾營業額超越100億元達到118億元，步入新的領域。為配合業務發展，83年2月現金增資發行新股4,000萬股。又於83年3月發行五年期第一次無擔保公司債新台幣五億元，以為未來遠赴國外籌集資金作準備。

(一) 資產與負債狀況

單位：新台幣千元

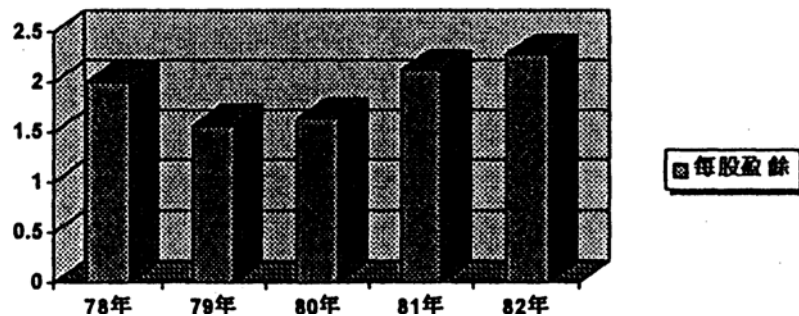
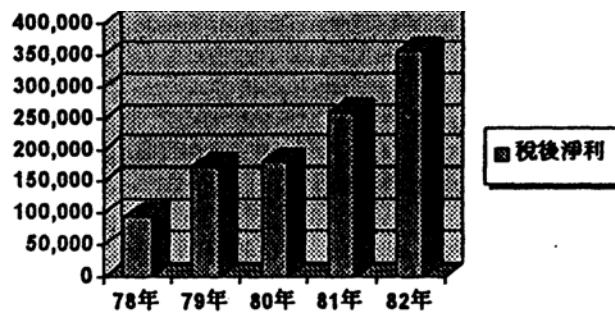
最近五年年度財務資料					
	78年	79年	80年	81年	82年
資產總額	1,329,895	1,693,471	2,767,180	4,446,984	6,833,517
負債總額	672,908	876,282	1,783,133	2,516,549	3,690,266
股東權益	656,987	817,189	984,047	1,930,435	3,143,251



〈二〉 損益狀況

單位：新台幣千元

最近五年年度財務資料					
	78年	79年	80年	81年	82年
稅後淨利	93,258	171,812	179,102	258,249	356,687
每股盈餘	2.00	1.56	1.63	2.11	2.27



〈三〉財務狀況及經營結果之檢討與分析

a. 流動性分析

	81 年	79 年
資產總額	1,329,895	1,693,471
負債總額	672,908	876,282

增減比例變動分析說明：

81 年底之流動比率 144.94% 較 80 年底 121.40% 提高 23.54%，增加比例為 19.39%，其分析說明如下：

1. 81 年底流動資產較 80 年底增加約 1,569,187 千元，增加比例 76.26%，主要係應收票據及帳款（含應收關係企業款）增加 668,680 千元及存貨增加 822,003 千元所致，若不考慮流動負債之變動，將使流動比率提高 71.46%。

2. 81 年底流動負債較 80 年底增加約 814,410 千元，增加比例 49.31%。主要係短期借款及應收短期票券（含應收關係企業款）增加 116,491 千元及應收票據及帳款增加 601,364 千元所致，若不考慮流動資產之變動，將使流動比率提高 63.63%。

3. 至於流動資產、流動負債增加之原因，乃受營業額由 80 年度之 5,115,084 千元增加至 81 年度 8,629,811 千元，及在預期 82 年度營業額成長及安全存量之考慮下，使存貨相對影響之增加。

b. 經營結果分析

1. 營收、成本增加。原因：80 年 6 月林口三廠開始運作，專事生產筆記型電腦及主機板。81 年 6 月新增主機板生產線完成後，產量得以充份供應且品質穩定。再配合市場行銷策略得當，產銷量乃大幅度增加，致使電腦電路板營收增加 11.2 億元。個人電腦系統增加約 9.28 億元，個人電腦零組件增加約 13.88 億元。

2. 81 年度營業費用較 80 年增加 168,762 千元，主要為薪資增加 27,940 千元，權利金支出增加 37,602 千元，研究發展費增加 27,703 千元，而營業費用率 80 由年之 8.63% 降至 81

年之 7,06%，減少 1.56%。主要係因本期營業額大幅成長及本公司之生產能量以達量產階段，伴隨著經濟規模之有效發揮，使本年度固定費用支出比率較去年大幅下降，故導致營業費用率亦相對下降。

3·81 年度營業額較 80 年增加 3,514,727 仟元，稅後純益僅較 80 年增加 79,147 仟元，係管理當局因應全球資訊之產業環境變革，調整公司經營策略及行銷策略，採降低毛利，提高產品品質方式，增加銷售額及搶攻市場佔有率，以達成每股盈餘之穩定成長。

c· 重大資本支出及其資金來源之檢討與分析：

1· 新廠興建完成後，承租之林口三廠即可退租。除節省租金外，並保障永續經營。

2· 每年可節省林口三廠租金 $1,400,000 * 12$ 個月 = 16,800,000 元。

3· 充實營運資金，配合營業成長，減少短期借款，節省利息支出。

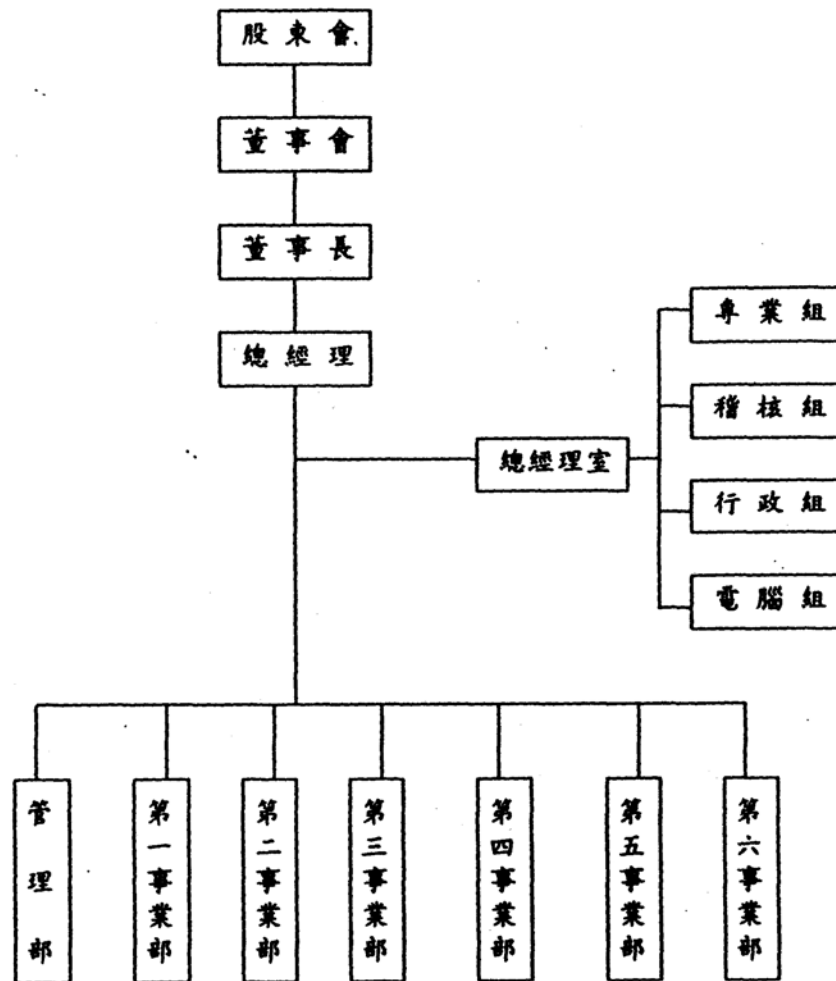
4· 八十年度本公司為營運目的分別在台中市及高雄市購置營業用土地及建築物，共計支付款項約四千二百萬元

5· 八十一年度為取得高雄分公司之土地，建物支付尾款約三千萬元。另因林口廠擴建主機板生產規模之需，增購機器設備約八千萬元。

第三章 大眾的組織架構與公司特色

(一) 公司架構的特色

除股東會、董事會、董事長、總經理外，大眾另設總經理室、管理部、六個事業部（如圖）。分別將各單位功能介紹如下：



圖：大眾公司組織圖

(1) 總經理室：呈總經理之命令執行職務，下設稽核組、電腦組、專案組、行政組。

(2) 管理部：負責公司各種管理制度，促使事務流程合理化，以發揮整體效益，照顧員工福利，並提供各種活動及訓練計劃，使人事和諧各適其所。下設會計處、財務處、事務處、人力資源處。

〈3〉第一事業部：負責整合各種電腦之軟體及硬體資訊，提供完整解決方案，並強調影像與文字的組合。負責 PRIME、CV、FILENET SUN MICRO 產品之推廣、銷售及支援服務。

〈4〉第二事業部：以提供銀行及地方金融單位之自動化軟體、硬體設備，並強調金融週邊設備的整合，負責有關金融產品硬體設備及相關軟體之銷售與支援服務。

〈5〉第三事業部：以配合合北部地區各事業部開創嘉義以南的所有事務，並建立南區完整的軟體及硬體支援服務系統。

〈6〉第四事業部：設有營業處及細部設計處，負責提供建廠設計

服務及銷售大型工廠機電設備，環保、汽電共生、製程模擬及設計業務。

〈7〉第五事業部：本部為支援服務，負責所有用戶的場地規劃、機器裝設、定期維護及叫修服務。

〈8〉第六事業部：負責自有品牌 LEO 個人電腦研究發展、生產製造及市場開發之業務。

大眾董事長認為公司在擴張時可能產生不同的內容、產品、地域的歸類，利用此方法切成比較小的部份。組織架構依照地區・產品分割成較小的部門 (division)，單位不要讓他過份膨脹，單位長到一定程度，把它變成各種不同的事業部。利用這個方式，每一個事業部門當做類似一個公司的架構，一個大公司裡有多個小公司，對每一個事業部門的授權都非常徹底。

大眾的激勵制度，是在公司裡每個人的獎金發放依據績效評估，獎金的發放並沒有標準的方式。對於業務人員有特殊的獎勵制度，業績好的有另外的佣金，如在新竹的分公司，就是每人的平均利潤到某一標準就有一些獎金的制度，這種獎勵制度基本上是一個事業部的主管自己提出的方案。特定的獎勵制度是用於直接的員工，如上線作業員及業務員。一般間接員工的獎勵制度是看公司平均績效如何。不同的分部單位有自己提出的激勵制度。因此可知大眾並沒有全公司整體一致的激勵制度，主要是因為激勵制度應該配合不同的行業。不同的分部公司的激勵制度要看其行業本身，而不是看公司總部的要求。

大眾一般員工的薪資水準與業界相比僅是中上左右。但其福利制度，如退休、休假等方式，都比勞基法的標準還好。此外大眾內部也有很多的教育訓練，最重要的一點是，由於大眾組織不斷的擴充，使員工有很多的發展機會，可以留住員工。

(二) 公司特色

(1) 全球最大主機板供應商

大眾於 1987 年介入 PC 市場，並自 1991 年轉為主機板的製造商，而且成功地進入國際市場。由於不景氣與區域經際的形成，各國廠商採購整台電腦的機會越來越少，多購買零件來組裝以賺取較高的利潤，而歐美廠商又沒能力自己製造主機板，因此台灣廠商在此方面有絕對的優勢。

就因為這個正確的判斷，大眾主機板的營業額逐年升高，且一直居公司營業額最大比重，目前已是全球最大的主機板供應商。在國內也有數家主機板大廠的環伺之下，大眾之所以能脫穎而出，除了品質穩定，以及台塑式嚴格的生產流程控制、降低成本外，產品特色也是重要關鍵。大眾與國外一家晶片廠合作，擁有自己設計的產品，成為一大特色。此外，目前大眾可以做數十種主機板，亦有專門特定客戶所需的樣式，多樣化的產品也成為大眾另一個利器。

〈2〉目前產品發展重點：筆記型電腦

除了主機板之外，大眾亦自 1994 年起大舉進入筆記型電腦市場，並於 94 年末辦理六億元現金增資，預計此次現金增資大部份皆會用來擴充筆記型電腦產能，冀能在 95 年達年產量 50 萬台左右。

筆記型電腦產業在技術、量產規模均存在著進入障礙，而大眾進入此領域的優勢即在於擁有這些因素；在資金方面，由於此次現金增資順利進行，資金來源不虞缺乏。大眾亦另外計劃於 95 年發行可轉換公司債以開拓更多的資金來源。在關鍵性零組件方面，LCD 所佔的成本高達四至六成，而且全球 LCD 的來源幾乎皆由日本五大廠商所壟斷，而大眾與此五大廠關係良好，應可避免 LCD 缺貨的窘境，再加上南亞 LCD 廠亦將於 1995 年底開始量產，大眾的營運風險當可大幅下降。

（3）垂直整合計劃：策略聯盟與半導體測試業

除了原有的主機板與筆記型電腦業務，大眾近年積極建立垂直整合計劃，其中包括策略聯盟及半導體測試業，其設在園區內的半導體測試封裝廠預計 1995 年下半年起可全線開工。此外，並以策略結盟的方式，結合 200 家下游廠商積極拓展香港和大陸市場。

大眾嘗試與其供應商建立策略聯盟，是考慮到在電腦高科技的行業，每一項的投資都非常大，大部份業者不可能什麼都自己做。唯一的辦法就是找到很好的夥伴，才不致於因為缺料、或是發生配額調度上的問題，而使產品做不出來。公司與公司之間有一個策略上的聯盟，彼此的流通會快一點，發生什麼必要支援的時候，能互相配合。

另一方面，大眾經銷商聯盟的建立，是考慮到目前大眾多是用強勢產品，讓經銷商販賣，但這樣在以後可能會發生瓶頸，等到將來市場產品飽和時，經銷商未必會再販賣大眾的產品。針對

這個問題，大眾的解決方式就是趁著目前氣勢強的時候，投資經銷商，1995年預計達50—100家，將來要達到200家，但大眾僅是投資而已，而非插手經營。因為插手經營等於多了200多個子公司，會很沒有效率，而經銷商也不會希望大眾插手經營權。

大眾跨入半導體測試業主要著眼點在於看好近來國內半導體產業的蓬勃發展。一般而言，IC領域可分為設計、製造、測試和包裝四大部份：前兩者與後兩者的成本各約佔50%，為後兩部份參與者並不多。近年來國內半導體晶回廠不斷擴充產能，對於下游半導體測試業務需求會非常大。大眾適時進入，亦可在將來對IC工廠直接進行測試並控制品質，以大幅降低成本，進而促使公司於主機板與筆記型電腦市場保持優勢。

(4) 設立工程製造中心

大眾在大陸的投資設廠是為了在亞洲建立一個工程製造中心。台灣雖然有很高的工程設計能力，但是基本的固定成本越來越高，在大陸，一些基本的工程、製造人員的基本費用較低，利用其人才，可以從事較高層次的產品設計製造，也可以有中低層次產品的設計製造，才能真正建立一個工程設計製造中心的體系。大眾的中長期策略是變成一個世界性的提供工程服務（engineering service）的公司，包括設計和製造的服務，這是公司的定位，落實這個定位，需要在一個具有比較高級人力的地方生產較高階的產品，才能提供市場全面性的產品。

(5) 國際化

大眾於1990年開始積極拓展外銷機會，與其他國內廠商不同的是，在進軍海外市場時以歐洲為主要目標市場，並把歐洲的行銷總部設立在荷蘭。

大眾最初在決定進入海外市場時，也和其它公司類似，以美國市場為第一目標，然當時的美國市場早已被美國國內或國際大廠奠定了根基，在不願與他人硬碰硬的考量下，因而往歐洲發展。大眾認為歐洲市場的開發雖然比較辛苦，但發展的空間比較大，歐洲市場比較注重持久性的服務、品質、及公司信譽，而這是大眾所擅長的。善於運用自己的特長是大眾經營策略上的特色。

歐市的最大市場在德國，但是大眾並未把行銷總部設立在德國，原因即在於若將工廠設在德國當地，很容易將自己的市場與顧客的市場重疊，因此，大眾才刻意地將發貨中心設在距離德國最近的荷蘭。

此外，由於歐洲生產成本高，大眾以由台灣輸入零件而後自

行組裝成產品的方式將成本降到最低，在接近市場與低價的優勢下，歐洲市場為大眾在外銷市場上比例最重的據點，對歐出口比重曾高達 67%，然近兩年由於逐漸自歐洲市場“反攻”回美國市場，此比例才稍微下降。

目前大眾在美、港、澳、荷、捷克、西班牙、日設有國外分公司，有據點的設立可看出，除了美日之外，大眾皆是將據點設置在主要市場的周圍，以避開主要市場中的競爭，往後，大眾所屬意的地點，仍是此類一般公司較不注重的地點，包括南美、中東等地。

此外，由於大眾在品牌銷售的長期策略，是在以中國大陸為主的亞太地區，建立自有品牌和行銷通路。而要達到此目標，必需建立一套完整的行銷制度，因此該公司考慮將內銷部門分割，以獨立公司的方式營運，逐步摸索出自有品牌行銷的制度。

此外，大眾認為在大陸市場的競爭，價格是很重要的，並與台灣有許多相似之處，大眾已經習慣激烈競爭的環境，不怕殺價競爭。雖然在大陸打品牌，但最後還是以價格為最重要的競爭因素。

第四章 大眾的管理特色

（一）高階管理團隊

大眾的「四人團隊」，包括董事長簡明仁、總經理王雪齡、副總經理區永禧及王雪紅（其分工如表），這四人具有姻親之誼，分享同氏族文化（chan），彼此互相信賴。決策明快，能夠迅速反應市場需求。使得大眾規模在擴大，仍能保持相當程度的靈活性。

CEO 及其主要幹部	負責工作
董事長〈簡明仁〉	負責大眾的研究發展、策略制定 〈和擔任發言人〉
總經理〈王雪齡〉	掌管公司財務，人事大權〈完全 拷貝台塑視管理，錙珠必較〉
副總經理〈王雪紅〉	負責行銷業務
副總經理〈區永禧〉	負責拓展歐、美市場

（二）充份授權

為了避免過度依賴四位領導人，造成營運、管理制度的不健全。董事長為鼓勵員工自動自發，並可越二級報告，為了市場需要，每一位主管都被充分授權。

大眾目前各功能部門的高階主管在大眾任職都已經很久了，大多在 1984、1985 年時就進入公司，這些人對公司各方面得作業與制度的建立都參與很深，對公司的運作都十分了解，公司也給他們很大的授權，讓他們能自主的作決策。由於公司並不是所有的事情皆需要經過總經理或董事長簽署才可以進行，很多事情這些主管都可以先做，然後再報備。這樣一來，使得大眾在許多決策方面動作很快，這樣的彈性也是 PC 業者的生存之道。

（三）成本領導與品質管理

大眾的高階管理團隊與台塑企業有身厚淵源，因此頗具備成本領導的精神。從進料、設計、生產、銷售完全一手包辦，精確掌握成本且以大量生產的方式來降低產品的平均單價，使大眾能、比同業多 3%到 4%的利潤。此外，生產自動化使生產效率比同業高，同時重視財務結構、強化客戶投信使大眾相當健全。董事長認為不儘行銷要省，製造更要省。董事長也認為產品的品質與成本是一體兩面的事，能夠控制成本，品質也會提升。大眾持續檢視產品的製成及內部工作流程，使得流程的安排合理，增加效率，以減低成本並提升品質。如果能發現節省一毛錢的作法，就是一件重要的事，這就代表公司自己能做自我校正的工作，一個組織或生物能做自我校正與自我改造，就能生存下去。這與管理制度中「不斷追求合理化及進步化」的精神，對大眾產品市場的擴充幫助很大。

（四）知己知彼

大眾的成功，一方面是善於累積經驗培養能力，另一方面是善於把握市場機會，在 1984 年左右大眾就考慮是否要轉入 PC 業，只是當時迷你電腦已經做了很久了，顧慮以迷你電腦的架構、人力沒辦法去做 PC，PC 的生產重成本、製造，對當時沒有製造經驗的大眾而言，當然不適合，但是大眾始終有注意到這個產業，大眾從 PC-base 的中文末端機始進入這個產業中，而後衍生到 PC 加上一個中文附加卡，而後才是 PC，甚至自行開發一台 80186。

大眾在 1989 年開始決定做主機板，主要的原因是認為台灣的外銷量已足夠，但品質還不是很好，那時世界電腦價格競爭激烈，很多公司為了降低成本，自己買零組件來組裝，因此主機板的需求量一直在增加，大眾決定進入這個市場。進入之後由於品質好且重視成本使得價格能壓低，因此在此六年之內的營業額就由 13 億上升到 166 億，公司得以快速成長。

在累積了豐富的行銷及製造能力後，大眾在近年來也開始進

notebook 的市場，由於兩年前發現日本 LCD 價格已不再往上爬，也就是指 LCD 生產能力已到了一個程度，良率已很高，品質已穩定。其次，台灣 notebook 出貨量已達 100 萬台，且全世界需求量增加到一定的程度，市場趨於成熟，大眾便進入了這個市場。

大眾也瞭解自己能力所未遠之處，對利基市場中較特殊專精的產品，例如 PDA 需要有專門通路的產品，也避免涉入。因此提供普通目的資訊業的產品，是大眾所堅守的定位。

(五) 成長策略

大眾經營的理念是”只要是對大眾有利的產品，就會去開發參與”。公司形象不錯，股票上市以來，業績與每股獲利每年都穩定成長，屬於「穩定成長型的公司」。並致力上、中、下游垂直整合。

在行銷方面，大眾採取美式作風，嚴格要求達成定下的業務目標。在產品策略方面，大眾恪遵「老二主義」，在成熟的產品區隔市場中，以「低成本、高產能」的生產模式，快速的攻下競爭者的市場佔有率。以主機板的市場攻佔為例，大眾是在主機板市場成熟的某一階段時，再進入市場，太早進入可能造成過高的市場廣告行銷成本，等到市場較成熟再切入，才能攻佔市場。

下表為大眾公司特色的摘要說明。

公司文化	<ul style="list-style-type: none">• 精打細算的文化。外圓內方，腳踏實地。• 信賴與默契。
經營理念	<ul style="list-style-type: none">• 只要是對大眾有利的產品，就會去開發並參與。• 產品定位在高品質高附加價值方面。• 成本領導與品質管理。• 知己知彼且善用特長。
管理哲學	<ul style="list-style-type: none">• 經營採「穩定成長」的方式，屬於穩健獲利型的公司。• 對員工充分授權，強調自主性決策。• 注重人力的管理及人才的培訓。

大眾以平穩的步伐走出坦途，董事長認為自己秉持者一種精益求精的精神努力去做，至於成就則隨遇而安，由於董事長早到晚歸，高階主管親自跑業務，帶動整體員工的勤奮文化。大眾的家規是「外圓內方，腳踏實地」，這也充份說明了其高層主管的個性與大眾成功之道。

第五章 大眾公司之行銷策略與未來發展分析

〈一〉主要產品別與行銷策略

下表為大眾之主要產品別及其所使用之產品行銷策略，大眾對資訊業威脅最大的，是在上中下游不同產品領域大筆投資的策略佈局，例如目前大眾已在 1995 年起跨入上游做 IC 領域，中游做個人電腦主機板、筆記型電腦，下游則積極建立大眾電腦聯盟，準備在亞太地區形成以大眾為品牌的區域銷售管路。此為大眾的競爭優勢。此外，大眾最近發展出一種一體成型的多媒體電腦 (Moniputer)，期望能將電腦打入家電市場，開拓一個新的領域。大眾的策略是在個別領域站穩，成為領導者，再逐漸進攻其他領域。

以下為大眾的主要產品銷售別表與大眾在行銷方面所做的策略整理表：

大眾主要產品銷售比較：

產品類別	82 年銷售額	佔營業%
個人電腦主機系統	2,616,957	22.13%
個人電腦主機板	4,300,630	36.37%
個人電腦零組件	3,864,004	32.68%
超迷你電腦及金融產品	770,145	6.51%
服務收入及其他	272,376	2.30%

大眾電腦行銷策略整理表：

大眾電腦策略	具體作法
產品策略	<ul style="list-style-type: none"> • 研究生產高品質、高附加價值之個人電腦筆記型電腦預計於 1995 年底且產五萬台 Pentium 586 預計於 1995 年佔營收 3~4 成 • 內銷方面引進美、日著名大廠電腦 (PRIME Computer, Sun MICRO, 富士通)，提供電腦軟硬體整合服務。 • 自 1994 年 2 月起，進入 IC 半導體測試領域，向垂直整合邁進。
通路策略	<ul style="list-style-type: none"> • 內銷方面：強化及擴大，「大眾電腦聯盟」規模 • 外銷方面：拓展美、澳、歐市場。此外，積極打入以大陸為主的亞太市場，使行銷網路遇佈全球且分散市場。

價格策略	<ul style="list-style-type: none"> • 分散採購重要零組件，並訂長期合約，穩定成本因素。 • 擴建林口廠及加強自動化生產，使達規模經濟。
促銷策略	<ul style="list-style-type: none"> • 以「LEO」自有品牌行銷全球。 • 參加各項資訊展覽及發表會

(二) 影響公司未來發展之有利與不利因素

未來幾年內，大眾在資訊產業中所面臨的各項因素中，有利因素包括以下幾點：

(A) 公司形象佳，信用好，銷售能力強，極易取得世界各國知名資訊產品之在台經銷權。

(B) 個人電腦 EOT 統及主機板，品牌知名度已在國內外佔有一席之地，來加多項媒體評比多能獲獎，品質與功能已受到肯定。研究及行銷能力強，並能發展個人電腦發展之主流。

(C) 主機板為個人電腦之關鍵性零組件，個人電腦又為明星產品，故主機板之未來發展潛力很大，大眾是我國最大主機板供應商，以大量生產之經濟規模有助提昇 OEM 訂單之競爭能力。

(D) 隨著電腦、通訊與消費性電子產品三者整合趨勢之發展，個人電腦之重要性與日劇增。

(E) 大眾公司除個人電腦、主機板外，又跨足筆記型電腦及 IC 測試業務，此一上下游整合為該公司有別於其他同業之競爭優勢。

(F) 自動付款機配合 STRATUS 前置處理機之銷售，能夠提供客戶更可靠之服務，跨行作業當機之機會減少，更不會因主要電腦當機而使自動付款機無法作業之情形產生。

在不利的因素方面：

(A) 個人電腦競爭廠商眾多，尤其韓國、東南亞等低成本國家產品削價競爭，對於低層次產品極易喪失 a

(B) 操作員工工資提高，人力成本快速增加，所幸微電腦生產人工成本佔總成本比例不大，且大眾儘量採用自動化生產設備將此因素影響變小。

(C) 資訊產品之技術變化極為快速，產品差異性愈來愈小，產品週期也愈來愈短。

(D) 國內主機板生產廠商多，競爭激烈，不過大眾正朝產業上下游整合，並大量生產降低成本，加強行銷以面對競爭。

(E) 代理之富士通自動付款機為高層次高價格產品，故目前較不易促銷，但因保全系統之要求，低層次產品將迅速被市場所淘汰，將

有利該產品的行銷。

〈試題完〉